



Buku Ajar **PENGANTAR BISNIS**

CECEP



BUKU AJAR PENGANTAR BISNIS

Cecep



DAMERA PRESS

Judul Buku:

BUKU AJAR
PENGANTAR BISNIS

Penulis:

Cecep

Editor:

Sri Murni

Desain Sampul:

Tim Penerbit

Penata Isi:

Budi Santoso

Edisi Pertama: Juli 2026**Jumlah Halaman:**

viii+ 378 halaman | 15 x 23 cm

Diterbitkan Oleh:

Damera Press

Jl.Pagujaten Raya No 9, Pasar Minggu

Pejaten Timur, Jakarta Selatan

Telp: 081513178398

Email: damerapress@gmail.com

www.damerapress.co.id

ANGGOTA IKAPI**ISBN:**

978-634-7616-51-7

HAK CIPTA DILINDUNGI OLEH UNDANG-UNDANG

Dilarang memperbanyak isi buku ini, baik sebagian maupun seluruhnya dalam bentuk apapun tanpa seizin penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku ajar yang berjudul “Pengantar Bisnis “ ini dapat terselesaikan dengan baik.

Buku ajar ini disusun untuk memenuhi kebutuhan literatur akademik bagi mahasiswa yang sedang menempuh mata kuliah Pengantar Bisnis. Tujuan utama penulisan buku ini adalah untuk memberikan pemahaman dasar yang komprehensif mengenai dunia usaha, sistem ekonomi suatu negara, konsep bisnis, bentuk-bentuk badan usaha, rencana bisnis, manajemen bisnis, organisasi bisnis, pembiayaan usaha, lingkungan usaha, dan etika dalam bisnis.

Materi buku ini dirancang secara sistematis agar mudah dipahami, mulai dari menilai sistem ekonomi, ruang lingkup bisnis, peran bisnis di era digital, bentuk kepemilikan usaha, rencana bisnis, konsep manajemen bisnis, manajemen dan peran manajer, struktur organisasi, bidang manajemen bisnis dalam menjalankan bisnis, pembiayaan usaha, lingkungan umum dan lingkungan khusus bisnis, para pemangku kepentingan bisnis, etika bisnis, tanggung jawab sosial perusahaan.

Penulis menyadari bahwa buku ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dalam penyusunan buku ini.

Penulis menyadari bahwa buku ajar ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk diperbaiki dimasa mendatang. Semoga buku ini memberikan manfaat bagi mahasiswa, dosen, dan pembaca umum yang ingin mempelajari dasar-dasar bisnis.

Akhir kata, semoga buku ajar ini dapat menjadi salah satu referensi yang bermanfaat dalam proses pembelajaran dan pengembangan ilmu manajemen dan bisnis.

Bogor, April 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER (RPS)	1
PETUNJUK PENGGUNAAN BUKU AJAR	5
A. Kegiatan Belajar	5
B. Langkah-langkah	6
C. Komponen penilaian	7
1. Proyek/PjBL	7
2. Studi Kasus/PBL	10
3. Evaluasi	14
a. Tengah Semester: 15%	14
b. Evaluasi Akhir Semester: 25 %	14
Tabel Penilaian Metode Holistik untuk Evaluasi	15
Tabel Penilaian Metode Analitik untuk Evaluasi	16
4. Skor Penilaian Akhir	16
Tabel Skor Penilaian Akhir	17

KEGIATAN BELAJAR 1	
MENILAI SISTEM EKONOMI	19
KEGIATAN BELAJAR 2	
RUANG LINGKUP BISNIS	49
KEGIATAN BELAJAR 3	
PERAN BISNIS DI ERA DIGITAL	79
KEGIATAN BELAJAR 4	
BENTUK BADAN USAHA DAN BADAN HUKUM USAHA	95
KEGIATAN BELAJAR 5	
RENCANA BISNIS	129
KEGIATAN BELAJAR 6	
KONSEP MANAJEMEN BISNIS	169
KEGIATAN BELAJAR 7	
MANAJEMEN DAN PERAN MANAJER	187
KEGIATAN BELAJAR 8	
STRUKTUR ORGANISASI	215
KEGIATAN BELAJAR 9	
BIDANG MANAJEMEN BISNIS DALAM MENJALANKAN BISNIS	117
KEGIATAN BELAJAR 10	
PEMBIAYAAN USAHA	277
KEGIATAN BELAJAR 11	
LINGKUNGAN UMUM DAN LINKUNGAN UMUM BISNIS	303
KEGIATAN BELAJAR 12	
PEMANGKU KEPENTINGAN BISNIS	315
KEGIATAN BELAJAR 13	
ETIKA BISNIS	341
KEGIATAN BELAJAR 14	
TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN	355

RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER (RPS)

Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis				
Program Studi	: Manajemen S1				
RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER (RPS)					
Kode Mata Kuliah	Mata Kuliah	Bobot (SKS)	Semester	Status Mata Kuliah	Mata Kuliah Prasyarat
PK1101	Pengantar Bisnis	3	I	Wajib	
Capaian Pembelajaran (CP)	CPL Program Studi yang dibebankan pada Mata Kuliah (MK)				
	CPL 1	Mampu menguasai konsep dan pemikiran manajemen dan bisnis dalam dinamika pemecahan masalah (S3, P1, P3, KK1, KU1)			
	CPL 2	Mampu menguasai konsep dan teori terkait fungsi manajemen (POAC) dan fungsi bisnis (keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, operasional) untuk memecahkan tantangan bisnis pada berbagai tipe organisasi (S4, P3, KK2, KU1)			
	CPL 5	Mampu berpikir secara kritis dalam memberi solusi pada permasalahan manajemen (S1, P1, KK3, KU1)			
	Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK)				
	CPMK-1	Mahasiswa mampu memahami pengertian ekonomi, sistem ekonomi, jenis bisnis, tren bisnis di era global (CPL 1) (C2, A3, P1)			
	CPMK-2	Mahasiswa mampu memahami bentuk-bentuk badan usaha, bentuk badan hukum usaha, elemen perencanaan strategi rencana bisnis, pengertian, isi, dan fungsi rencana bisnis (CPL 1) (C2, A3, P4)			
	CPMK-3	Mahasiswa mampu memahami konsep manajemen bisnis, fungsi-fungsi manajemen dan peran manajer. (CPL 2) (C3, A3, P4)			

CPMK-4	Mahasiswa mampu menguasai konsep organisasi dalam manajemen, bidang manajemen bisnis dalam menjalankan bisnis (CPL 2) (C4, A5, P4)
CPMK-5	Mahasiswa mampu memahami konsep pembiayaan usaha, sumber pembiayaan bisnis (CPL 5)
CPMK-6	Mahasiswa mampu memahami lingkungan umum dan lingkungan khusus bisnis, para pemangku kepentingan bisnis, Etika Bisnis dan CSR (CPL 5) (C5, A2, P3)
Kemampuan Akhir Tiap Tahapan Belajar MK (CPMK)	
Sub-CPMK 1	Mahasiswa mampu menilai kondisi ekonomi yang mempengaruhi keputusan bisnis
Sub-CPMK 2	Mahasiswa memahami definisi bisnis sebagai organisasi yang menyediakan barang/jasa untuk mendapatkan keuntungan
Sub-CPMK 3	Mahasiswa mampu menjelaskan bagaimana teknologi digital mengubah model operasi bisnis tradisional menjadi lebih efisien.
Sub-CPMK 4	Mahasiswa mampu membedakan bentuk badan usaha berbadan hukum dan bentuk badan usaha bukan berbadan hukum
Sub-CPMK 5	Mahasiswa mampu menyusun dokumen perencanaan usaha sistematis mulai dari deskripsi produk, analisis pasar, hingga proyeksi finansial guna menginisiasi bisnis.
Sub-CPMK 6	Mahasiswa mampu menjelaskan konsep bisnis secara umum dalam era global serta memahami manajemen bisnis untuk memulai dan mengelola bisnis.
Sub-CPMK 7	Mahasiswa mampu menjelaskan bagaimana manajer mengambil keputusan strategis dan operasional
Sub-CPMK 8	Mahasiswa mampu menganalisis desain organisasi yang efektif untuk mencapai tujuan bisnis.
Sub-CPMK 9	Mahasiswa mampu menganalisis struktur yang tepat dapat membantu tujuan bisnis tercapai secara efektif dan efisien.
Sub-CPMK 10	Mahasiswa mampu merencanakan kebutuhan dana dan memilih sumber pembiayaan yang optimal untuk operasional usaha.
Sub-CPMK 11	Mahasiswa mampu menganalisis lingkungan ekonomi, sosial, hukum, teknologi, serta pesaing untuk merumuskan strategi bisnis yang tepat.
Sub-CPMK 12	Mahasiswa mampu memahami, memantau dan mengadaptasi perusahaan terhadap dinamika bisnis
Sub-CPMK 13	Mahasiswa mampu memahami landasan moral, tanggung jawab sosial dan dampak operasional perusahaan terhadap pemangku kepentingan.
Sub-CPMK 14	Mahasiswa mempelajari dampak keputusan bisnis terhadap lingkungan, serta bagaimana etika meninggalkan reputasi perusahaan.
Korelasi CPL dan CPMK terhadap Sub-CPMK	

	CPL	Sub CPMK													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	CPL 1	v	v	v	v	v									
	CPL 2						v	v	v	v					
	CPL 5										v	v	v	v	v
Deskripsi Singkat Mata Kuliah	Mata kuliah Pengantar Bisnis merupakan mata kuliah yang menjelaskan keterkaitan antara sistem ekonomi suatu negara dengan pelaksanaan kegiatan bisnis berbagai instrumen yang menunjang pelaksanaan kegiatan bisnis yang terdiri dari ruang lingkup bisnis, peran bisnis di era digital, perencanaan bisnis, pemilihan bentuk badan usaha, konsep manajemen bisnis, manajemen dan peran manajer, struktur organisasi, bidang manajemen bisnis dalam menjalankan bisnis, sumber permodalan bisnis, lingkungan umum dan lingkungan khusus bisnis, para pemangku kepentingan bisnis, etika dan tanggung jawab sosial. Bisnis merupakan kegiatan peyediaan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh konsumen. Agar kegiatan bisnis dapat berjalan dengan efektif dan efisien, berbagai sumber daya yang ada dalam organisasi bisnis harus dikelola melalui suatu proses yang dinamakan pelaksanaan bisnis dan fungsi-fungsi manajemen yakni : perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan kegiatan dan pengendalian.														
Bahan Kajian/ Materi Pembelajaran	1. Menilai Kondisi Ekonomi 2. Ruang Lingkup Bisnis 3. Peran Bisnis di Era Digital 4. Bentuk Badan Usaha & Badan Hukum Usaha 5. Rencana Bisnis 6. Konsep Manajemen Bisnis 7. Manajemen dan Peran Manajer 8. Struktur Organisasi 9. Bidang Manajemen Bisnis dalam Menjalankan Bisnis 10. Pembiayaan Usaha 11. Lingkungan Umum dan Lingkungan Khusus Bisnis 12. Para Pemangku Kepentingan Bisnis 13. Etika Bisnis 14. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan														
Pustaka	Utama:														
	1. Ismail Solihin. (2023). Pengantar Bisnis universitas terbuka 2. Jeff Madura. Edisi 4 (2011) Introduction To Business, Salemba Empat														
	Pendukung:														
	1. Kasali, R. (2005). <i>Change: Manajemen perubahan dan harapan</i>. Indonesia: Gramedia Pustaka Utama. 2. Griffin. R.W., & Erbert, R.J. (1999). Business (5th ed). Me Graw Hill 3. Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). Principles of marketing management (edisi ke 4)., USA: John Wiley & Son. 4. https://infobanknews.com/bri-saluran-rp126-milar-lewat-program-kemitraan/www.csr-asia.com														
Dosen Pengampuh	Tim Dosen Pengajar Pengantar Bisnis														

PETUNJUK PENGGUNAAN BUKU AJAR

Buku Ajar Mata Kuliah Pengantar Bisnis ini merupakan satuan kegiatan pembelajaran yang disusun secara sistematis yang dapat digunakan oleh mahasiswa sebagai panduan dalam mempelajari mata kuliah Pengantar Bisnis secara terstruktur dan mandiri. Dengan menggunakan Buku Ajar ini mahasiswa diharapkan dapat secara aktif mempersiapkan perkuliahan dengan baik sebelum perkuliahan tatap muka dilakukan.

A. Kegiatan Belajar

Buku Ajar ini berisi empat belas kegiatan belajar yaitu:

1. Kegiatan Belajar I : Menilai Kondisi Ekonomi
2. Kegiatan Belajar II : Ruang Lingkup Bisnis
3. Kegiatan Belajar III : Peran Bisnis di Era Digital
4. Kegiatan Belajar IV : Bentuk-Bentuk Usaha dan Badan Hukum Usaha
5. Kegiatan Belajar V : Rencana Bisnis
6. Kegiatan Belajar VI : Konsep Manajemen Bisnis

7. Kegiatan Belajar VII : Manajemen dan Peran Manajer
8. Kegiatan Belajar VIII : Struktur Organisasi
9. Kegiatan Belajar IX : Bidang Manajemen Bisnis dalam Menjalankan Bisnis
10. Kegiatan Belajar X : Pembiayaan Usaha
11. Kegiatan Belajar XI : Lingkungan Umum dan Lingkungan Khusus Bisnis
12. Kegiatan Belajar XII : Pemangku Kepentingan Bisnis
13. Kegiatan Belajar XIII : Etika Bisnis
14. Kegiatan Belajar XIV : Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

B. Langkah-langkah

Dalam proses pembelajaran mahasiswa dapat mengikuti alur sistematis yang terdapat dalam Buku Ajar, berupa langkah-langkah sebagai berikut:

Langkah I : Mahasiswa dipersilakan membaca Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK), deskripsi singkat mata kuliah, bahan kajian/materi pembelajaran, metode penilaian dan daftar bahan/referensi.

Langkah II : Mahasiswa dipersilakan memulai pada Kegiatan Belajar I yaitu dosen akan menyampaikan tentang Konsep, Tujuan, dan Fungsi Bisnis

Langkah III : Mahasiswa dipersilakan mengikuti Kegiatan Belajar II yang secara rinci meliputi:

- a. Pendahuluan, berisi penjelasan singkat tentang pokok bahasan yang akan dibicarakan.
- b. Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK), berisi tentang harapan ketercapaian pembelajaran pada mata kuliah Pengantar Bisnis per Kegiatan Belajar.

- c. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (Sub-CPMK), berisi tentang harapan ketercapaian pembelajaran pada pokok bahasan yang sedang dikaji dari Kegiatan Belajar.
- d. Materi Pembelajaran, berisi tentang kajian teoretis terkait dengan pokok bahasan dan beberapa tugas/kegiatan yang harus dilakukan agar kajian teoritis tersebut bisa lebih dipahami/dihayati.
- e. Rangkuman, berisi tentang uraian singkat materi pembelajaran sesuai dengan pokok bahasan.
- f. Proyek Pengantar Bisnis, hal-hal yang harus dilakukan atau dipersiapkan oleh mahasiswa sebelum Kegiatan Belajar proyek
- g. Daftar Pustaka, berisi literatur yang bisa dijadikan rujukan mahasiswa dalam proses pembelajaran.

C. Komponen penilaian

1. Proyek/PjBL

Proyek atau PjBL (*Project-Based Learning*) adalah metode pembelajaran berbasis proyek di mana mahasiswa belajar melalui pengalaman langsung mengerjakan proyek nyata atau simulasi yang relevan dengan dunia kerja atau konteks akademik. Tujuannya bukan sekadar menyelesaikan tugas, tetapi mengembangkan keterampilan analitis, kreatif, kolaboratif, dan praktis dengan hasil yang dapat dievaluasi.

Beberapa **poin penting tentang Proyek/PjBL**:

- a. Berpusat pada Mahasiswa

Mahasiswa menjadi aktor utama dalam proses pembelajaran, bukan hanya menerima materi secara pasif. Mereka harus merencanakan, mengeksekusi, dan mengevaluasi proyek secara mandiri atau berkelompok.

b. Masalah atau Tantangan Nyata

Proyek biasanya berbasis studi kasus nyata, simulasi bisnis, atau tantangan dunia profesional, sehingga mahasiswa belajar menghubungkan teori dengan praktik.

c. Proses dan Produk

PjBL menekankan proses pembelajaran (perencanaan, riset, implementasi) sekaligus produk akhir (laporan, presentasi, prototipe, strategi bisnis, etika bisnis dan tanggung jawab bisnis terhadap lingkungan, dsb.).

d. Pengembangan Kompetensi Lengkap

Selain pengetahuan (S1), mahasiswa juga mengembangkan keterampilan berpikir kritis, problem solving, kolaborasi, komunikasi, dan pengambilan keputusan (P3, KU4, KK6/8) sesuai dengan standar *Outcome-Based Education* (OBE).

e. Evaluasi Berbasis Kinerja

Penilaian dilakukan berdasarkan kualitas proyek, proses kerja, kolaborasi, dan pencapaian tujuan pembelajaran, bukan hanya ujian atau teori.

Tabel Penilaian Metode Holistik (*Project-Based Learning*)

Tingkat Kinerja	Deskripsi Kinerja	Skor
Sangat Baik	Mahasiswa mampu merancang dan melaksanakan proyek dengan sangat baik; identifikasi masalah tepat, analisis mendalam, dan solusi yang ditawarkan kreatif, inovatif, serta aplikatif berbasis teori manajemen. Laporan dan presentasi sangat terstruktur, sistematis, jelas, dan didukung data yang relevan. Mahasiswa menunjukkan kerja sama tim yang optimal serta tanggung jawab penuh terhadap proyek.	85-100

Baik	Mahasiswa mampu merancang dan melaksanakan proyek dengan baik; identifikasi masalah jelas, analisis relevan, dan solusi sesuai konsep manajemen meskipun belum sepenuhnya inovatif. Laporan dan presentasi cukup terstruktur, jelas, serta komunikatif. Mahasiswa aktif berkontribusi dalam tim dan menunjukkan tanggung jawab dalam tugas.	70–84
Cukup	Mahasiswa melaksanakan proyek secara memadai; identifikasi masalah masih umum, analisis kurang mendalam, dan solusi terbatas pada pendekatan standar. Laporan dan presentasi cukup jelas namun belum sepenuhnya terstruktur. Mahasiswa berkontribusi dalam tim, tetapi keterlibatan dan tanggung jawab masih terbatas.	55–69
Kurang	Mahasiswa melaksanakan proyek dengan analisis dangkal; identifikasi masalah kurang tepat, solusi kurang relevan dan sulit diterapkan. Laporan dan presentasi kurang jelas, tidak sistematis, serta minim data pendukung. Kontribusi dalam tim rendah dan tanggung jawab terhadap tugas masih lemah.	40–54
Sangat Kurang	Mahasiswa gagal melaksanakan proyek secara memadai; tidak mampu mengidentifikasi masalah dengan tepat, analisis sangat minim, serta solusi tidak relevan. Laporan dan presentasi tidak jelas, berantakan, dan tanpa dukungan data. Mahasiswa tidak berkontribusi dalam tim dan tidak menunjukkan tanggung jawab.	0–39

Sumber: Rubrik Penilaian

Tabel Penilaian Metode Analitik (*Project-Based Learning*)

Aspek	Penilaian dan Kriteria				
	Sangat Baik (85-100)	Baik (70-84)	Cukup (55-69)	Kurang (40-54)	Sangat Kurang (0-39)
Identifikasi Masalah	Mampu mengidentifikasi kasi masalah utama secara sangat tepat, mendetail, dan relevan dengan konteks proyek.	Mampu mengidentifikasi masalah utama secara cukup tepat dan jelas.	Mampu mengidentifikasi masalah utama secara memadai, tetapi masih umum dan kurang mendetail.	Identifikasi masalah kurang tepat, analisis dangkal, dan belum relevan dengan tujuan proyek.	Tidak mampu mengidentifikasi kasi masalah dengan benar, pembahasan sangat minim.

Analisis dan Pendekatan Teori	Melakukan analisis sangat mendalam, kritis, dan menerapkan teori manajemen secara relevan serta komprehensif.	Analisis cukup mendalam dan penerapan teori relevan serta jelas.	Analisis memadai namun penerapan teori terbatas atau masih perlu diperkuat.	Analisis dangkal, kurang sesuai dengan teori manajemen.	Tidak melakukan analisis memadai dan tidak mengaitkan teori.
Solusi dan Rekomendasi	Memberikan solusi kreatif, inovatif, realistik, aplikatif, dan sesuai dengan data serta konsep manajemen.	Memberikan solusi cukup kreatif, relevan, dan dapat diterapkan dengan beberapa penyesuaian.	Memberikan solusi sederhana, kurang spesifik, dan terbatas dalam penerapan.	Memberikan solusi kurang relevan, tidak praktis, dan sulit diterapkan.	Tidak memberikan solusi yang sesuai, pembahasan sangat terbatas.
Argumentasi dan Bukti Pendukung	Argumen disusun secara logis, kritis, dan didukung data, referensi, serta contoh nyata yang sangat relevan.	Argumen cukup logis dan didukung data serta contoh yang memadai.	Argumen ada, tetapi kurang spesifik dan bukti pendukung terbatas.	Argumen lemah, minim data, serta kurang didukung contoh relevan.	Tidak memberikan argumen dan bukti pendukung sama sekali.
Penyajian dan Struktur	Laporan dan presentasi sangat terstruktur, sistematis, bahasa akademis baik, mudah dipahami, serta format rapi sesuai pedoman.	Laporan dan presentasi cukup terstruktur, bahasa jelas, dan format sesuai pedoman.	Laporan dan presentasi cukup jelas, bahasa dapat dipahami, tetapi struktur dan format masih perlu perbaikan.	Laporan dan presentasi kurang terstruktur, bahasa kurang jelas, format kurang sesuai.	Laporan dan presentasi berantakan, bahasa sulit dipahami, dan tidak sesuai pedoman.

Sumber: Rubrik Penilaian

2. Studi Kasus/PBL:

Studi Kasus / PBL (*Problem-Based Learning*) adalah metode pembelajaran berbasis masalah nyata atau simulasi yang menuntut mahasiswa untuk menganalisis situasi, mengidentifikasi masalah, dan merumuskan solusi yang relevan dengan konteks akademik maupun dunia kerja. Tujuannya bukan sekadar menyelesaikan studi kasus, tetapi mengembangkan kemampuan analitis, berpikir kritis, kreatif,

kolaboratif, dan praktis, sehingga mahasiswa mampu menerapkan teori dalam praktik nyata.

Beberapa poin penting tentang Studi Kasus/PBL:

a. Berpusat pada Mahasiswa

Mahasiswa menjadi aktor utama dalam proses pembelajaran. Mereka dituntut untuk mengidentifikasi masalah, merancang strategi, menganalisis data, dan mengambil keputusan secara mandiri maupun dalam kelompok, bukan hanya menerima materi secara pasif.

b. Masalah atau Tantangan Nyata

Studi kasus biasanya berbasis permasalahan nyata perusahaan, simulasi bisnis, atau skenario profesional, sehingga mahasiswa belajar menghubungkan konsep dan teori pemasaran dengan praktik di lapangan.

c. Proses dan Produk

PBL menekankan proses pembelajaran yang mencakup pengumpulan data, analisis masalah, evaluasi alternatif, dan pengambilan keputusan, sekaligus menghasilkan produk akhir seperti laporan analisis, strategi pemasaran, presentasi, proposal solusi, atau rekomendasi bisnis.

d. Pengembangan Kompetensi Lengkap

Selain meningkatkan pemahaman konseptual (S1), mahasiswa juga mengembangkan keterampilan berpikir kritis, problem solving, kolaborasi, komunikasi, dan pengambilan keputusan (P3, KU4, KK6/8) sesuai dengan standar Outcome-Based Education (OBE).

e. Evaluasi Berbasis Kinerja

Penilaian dilakukan berdasarkan kualitas analisis, proses kerja, kolaborasi, kreativitas solusi, dan relevansi rekomendasi, bukan hanya ujian atau teori. Evaluasi dapat dilakukan melalui laporan tertulis, presentasi, diskusi kelompok, dan refleksi individu.

Tabel Penilaian Metode Holistik Tugas Studi Kasus (*Problem-Based Learning*)

Tingkat Kinerja	Deskripsi Kinerja	Skor
Sangat Baik	Mahasiswa melakukan analisis kasus sangat mendalam dan komprehensif; mahasiswa mampu mengidentifikasi masalah utama secara tepat dan menawarkan solusi inovatif berbasis teori. Mahasiswa menyajikan tugas secara sangat terstruktur, menggunakan bahasa akademis yang jelas dan logis, serta mahasiswa mendukung argumentasi dengan data dan contoh relevan.	85-100
Baik	Mahasiswa melakukan analisis kasus cukup mendalam dan relevan; mahasiswa mampu menjelaskan masalah utama dan memberi solusi sesuai konsep. Mahasiswa menyajikan tugas cukup jelas dan terstruktur, menggunakan bahasa yang baik dan mudah dipahami, meski mahasiswa perlu sedikit perbaikan dalam kelogisan argumentasi.	70-84
Cukup	Mahasiswa melakukan analisis kasus memadai, tetapi pembahasan kurang mendalam dan solusi kurang spesifik. Mahasiswa menyajikan tugas cukup jelas, menggunakan bahasa yang bisa dipahami, meski mahasiswa perlu memperkuat argumen agar lebih logis dan terstruktur.	55-69
Kurang	Mahasiswa melakukan analisis kasus dangkal dan kurang relevan; mahasiswa kurang tepat dalam mengidentifikasi masalah dan memberi solusi. Mahasiswa menyajikan tugas kurang terstruktur, menggunakan bahasa yang kurang jelas, dan mahasiswa menunjukkan argumentasi yang lemah.	40-54
Sangat Kurang	Mahasiswa melakukan analisis kasus sangat minim dan tidak tepat sasaran; mahasiswa memberikan solusi yang tidak sesuai dan pembahasan sangat terbatas. Mahasiswa menyajikan tugas secara berantakan, menggunakan bahasa yang sulit dipahami, dan mahasiswa tidak mendukung argumen secara memadai.	0-39

Sumber: Rubrik Penilaian

Tabel Penilaian Metode Analitik Tugas Studi Kasus (*Problem-Based Learning*)

Aspek	Penilaian dan Kriteria				
	Sangat Baik (85-100)	Baik (70-84)	Cukup (55-69)	Kurang (40-54)	Sangat Kurang (0-39)
Identifikasi Masalah	Mampu mengidentifikasi kasi masalah utama secara sangat tepat Dan mendetail.	Mampu mengidentifikasi kasi masalah utama secara cukup tepat dan jelas.	Mampu mengidentifikasi masalah utama secara memadai, tetapi kurang mendetail.	Kurang tepat dalam mengidentifikasi masalah utama dan analisisnya dangkal.	Gagal Mengidentifikasi masalah Utama Secara benar dan pembahasan sangat minim.
Analisis dan Pendekatan Teori	Menganalisis kasus secara Sangat Mendalam Dan menerapkan teori secara relevan dan kritis.	Menganalisis kasus cukup mendalam Dan menggunakan teori secara relevan.	Menganalisis kasus secara memadai, tetapi penerapan teori perlu diperkuat.	Menganalisis kasus secara dangkal dan kurang sesuai teori.	Tidak melakukan analisis Kasus Secara memadai dan tidak mengaitkan teori.
Solusi dan Rekomendasi	Menawarkan solusi kreatif, inovatif, dan aplikatif sesuai konsep dan fakta kasus.	Menawarkan solusi cukup kreatif dan sesuai konsep kasus.	Menawarkan solusi sederhana dan kurang spesifik untuk permasalahan kasus.	Menawarkan solusi kurang sesuai dan tidak praktis.	Tidak menawarkan solusi yang sesuai dan pembahas an sangat terbatas.
Argumentasi dan Bukti Pendukung	Mendukung setiap argumen dengan data, contoh, dan referensi relevan secara sangat meyakinkan.	Mendukung argumen dengan data dan contoh cukup memadai.	Memberi argumen dan contoh tetapi kurang spesifik dan mendetail.	Memberi argumen lemah dan kurang didukung data atau contoh relevan.	Tidak memberi argumen dan contoh pendukung sama sekali.
Penyajian dan Struktur	Menyajikan tugas secara sangat terstruktur, bahasa akademis baik dan mudah dipahami, serta format rapi dan sesuai pedoman.	Menyajikan tugas cukup terstruktur, bahasa baik dan mudah dipahami, format sesuai pedoman.	Menyajikan tugas cukup jelas, bahasa bisa dipahami, format perlu perbaikan.	Menyajikan tugas kurang terstruktur, bahasa kurang jelas, format kurang sesuai.	Menyajika n tugas berantakan, bahasa sulit dipahami, dan format tidak sesuai pedoman.

Sumber: Rubrik Penilaian

3. Evaluasi

a. Tengah Semester: 15%

Nilai Evaluasi Tengah Semester (ETS) merupakan salah satu komponen penilaian penting dalam mata kuliah yang berfungsi untuk mengukur hasil pembelajaran mahasiswa selama kurun waktu tujuh minggu perkuliahan. Nilai ETS diperoleh dari akumulasi hasil penilaian melalui berbagai bentuk evaluasi, seperti ujian tertulis, kuis, dan tugas analisis singkat, yang dirancang untuk menilai kemampuan mahasiswa dalam memahami konsep dan teori, menganalisis permasalahan, menerapkan teori ke dalam konteks praktis, serta menyelesaikan soal atau studi kasus secara logis dan sistematis. Hasil evaluasi ini memberikan gambaran awal capaian pembelajaran mahasiswa, sehingga dosen dapat menyesuaikan strategi pembelajaran dan memberikan bimbingan tambahan apabila diperlukan. Bagi mahasiswa, ETS berfungsi sebagai indikator refleksi dan perbaikan, karena dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan penguasaan materi sebelum memasuki evaluasi akhir semester. Dalam perhitungan nilai akhir mata kuliah, ETS memiliki bobot penilaian sekitar 15%, sebagaimana ditetapkan dalam Rencana Pembelajaran Semester (RPS).

b. Evaluasi Akhir Semester: 25 %

Evaluasi Akhir Semester (EAS/UAS) merupakan komponen penilaian yang paling komprehensif dalam suatu mata kuliah karena berfungsi untuk mengukur hasil pembelajaran mahasiswa selama kurun waktu satu semester secara menyeluruh. Nilai EAS diperoleh dari akumulasi hasil penilaian pencapaian pembelajaran, terutama dalam bentuk tes atau ujian akhir, yang dirancang untuk menilai penguasaan keseluruhan materi, kemampuan analisis, serta penerapan konsep yang telah dipelajari selama satu semester. Penilaian ini tidak hanya mengukur kemampuan mahasiswa dalam menjawab soal secara teoritis, tetapi juga kemampuan mereka dalam mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional sesuai dengan prinsip *Outcome-Based Education* (OBE). Melalui EAS, mahasiswa dievaluasi berdasarkan pemahaman konsep utama, kemampuan berpikir kritis, keterampilan problem solving, logika dan

sistematika jawaban, serta relevansi dan aplikabilitas solusi atau analisis yang disampaikan. Hasil EAS memberikan gambaran akhir mengenai tingkat kompetensi mahasiswa, sekaligus menjadi dasar penting dalam penentuan nilai akhir mata kuliah yang mencerminkan keberhasilan pencapaian seluruh Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK). Dalam struktur penilaian, EAS umumnya memiliki bobot hingga 20% dari total nilai akhir sesuai ketentuan yang tercantum dalam Rencana Pembelajaran Semester (RPS).

Tabel Penilaian Metode Holistik untuk Evaluasi

Tingkat Kinerja	Deskripsi Kinerja	Skor
Sangat Baik	Jawaban yang disampaikan sangat mendalam dan terstruktur dengan baik, menunjukkan pemahaman yang sangat kuat terhadap materi ujian. Argumen yang diberikan didukung oleh bukti yang kuat dan logis. Tidak ditemukan kesalahan yang signifikan.	85-100
Baik	Jawaban yang disampaikan mendalam, terstruktur dengan baik, menunjukkan pemahaman yang baik terhadap materi ujian, serta memberikan argumen dan bukti yang cukup kuat dan logis. Sedikit kesalahan kecil.	70-84
Cukup	Jawaban yang disampaikan memadai dan terstruktur dengan baik, menunjukkan pemahaman yang cukup terhadap materi ujian. Argumen yang diberikan didukung oleh bukti dasar. Beberapa kesalahan terlihat dalam jawaban.	55-69
Kurang	Jawaban yang disampaikan kurang mendalam dengan struktur yang kurang baik, menunjukkan pemahaman terbatas terhadap materi ujian. Argumen dan bukti yang disajikan tergolong lemah. Terdapat banyak kesalahan dalam jawaban.	40-54
Sangat Kurang	Jawaban yang disampaikan sangat tidak mendalam, tidak terstruktur dengan baik, menunjukkan pemahaman yang sangat terbatas atau tidak memahami materi ujian, serta tidak memberikan argumen atau bukti yang memadai. Penuh dengan kesalahan.	0-39

Sumber: Rubrik Penilaian

Tabel Penilaian Metode Analitik untuk Evaluasi

Aspek	Penilaian dan Kriteria				
	Sangat Baik (85-100)	Baik (70-84)	Cukup (55-69)	Kurang (40-54)	Sangat Kurang (0-39)
Pemahaman Materi	Sangat mendalam dan komprehensif	Mendalam dan cukup komprehensif	Memadai Namun kurang mendalam	Terbatas dan kurang jelas	Sangat terbatas atau tidak memahami
Kualitas Argumen	Argumen sangat kuat dan logis	Argumen kuat dan logis	Argumen dasar dan memadai	Argumen kurang mendalam dan tidak logis	Tidak ada argumen atau sangat kurang
Dukungan Bukti	Bukti sangat relevan dan kuat mendukung argumen	Bukti relevan dan cukup kuat mendukung argumen	Bukti memadai namun kurang kuat mendukung argumen	Bukti kurang relevan dan tidak kuat mendukung argumen	Tidak ada bukti atau sangat tidak relevan
Struktur dan Organisasi	Terstruktur sangat baik, dengan paragraf yang koheren dan transisi yang mulus	Terstruktur dengan baik, dengan paragraf koheren dan transisi yang cukup baik	Struktur memadai, namun beberapa bagian kurang koheren	Struktur kurang baik dan banyak bagian yang tidak koheren	Tidak terstruktur dengan baik, paragraf tidak koheren
Ketepatan Jawaban	Jawaban sangat tepat dan menjawab pertanyaan dengan benar	Jawaban tepat dan menjawab pertanyaan dengan benar	Jawaban memadai namun beberapa bagian kurang tepat	Jawaban kurang tepat dan tidak menjawab pertanyaan dengan benar	Jawaban sangat tidak tepat dan tidak menjawab pertanyaan

Sumber: Rubrik Penilaian

4. Skor Penilaian Akhir

Skor penilaian akhir adalah angka atau persentase yang mencerminkan pencapaian keseluruhan mahasiswa dalam mata kuliah, berdasarkan kombinasi berbagai komponen penilaian seperti kehadiran, partisipasi, tugas individu, proyek atau studi kasus, dan ujian atau kuis. Skor ini digunakan untuk menentukan nilai huruf dan bobot angka sesuai standar akademik yang berlaku, sehingga memudahkan pengukuran kompetensi mahasiswa secara kuantitatif. Rentang skor dibagi menjadi beberapa kategori sebagai berikut:

Tabel Skor Penilaian Akhir

Skor	Nilai	Bobot
85-100	A	4
80 – 84	A-	3,75
75 – 79	B+	3,25
70 – 74	B	3,0
68 – 69	B-	2,75
64 – 67	C+	2,5
61 – 63	C	2,0
< 60	D	1,0

Sumber: Rubrik Penilaian

Dengan sistem ini, skor penilaian akhir tidak hanya menunjukkan keberhasilan mahasiswa dalam menguasai materi, tetapi juga mencerminkan kemampuan mereka dalam mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional sesuai dengan tujuan pembelajaran dan standar *Outcome-Based Education* (OBE).

Kegiatan Belajar 1

MENILAI SISTEM EKONOMI

A. PENDAHULUAN

Kegiatan bisnis yang dilakukan oleh para pelaku bisnis sangat dipengaruhi oleh sistem ekonomi yang ada di negara tersebut. Pada saat Tiongkok masih menjalankan sistem ekonomi komando, seluruh aktivitas untuk menentukan produk apa yang akan diproduksi, berapa banyak produk yang harus diproduksi dan untuk siapa produk itu dibuat seluruhnya dikendalikan oleh pemerintah. Keadaan berubah manakala Tiongkok mulai menerapkan sistem ekonomi pasar, di mana permasalahan ekonomi seperti produk apa yang akan diproduksi, berapa banyak produk yang harus diproduksi dan untuk siapa produksi itu dibuat sebagian besar diserahkan kepada pasar melalui mekanisme penawaran dan permintaan.

Perubahan sistem ekonomi yang kemudian mengubah aktivitas bisnis terjadi juga di Indonesia. Pada saat Indonesia menerapkan sistem ekonomi terpimpin yang ditandai dengan penolakan terhadap modal asing, kegiatan investasi asing yang berlangsung di Indonesia pada awal tahun 1960-an sangat terbatas. Hal tersebut memberi andil pada terpuruknya ekonomi Indonesia di era tahun 1960-an sehingga Indonesia kemudian membuka keran bagi investasi asing dengan keluarnya

Undang-Undang Penanaman Modal Asing tahun 1967. Lahinya UU ini telah mengubah lanskap bisnis di Indonesia dengan masuknya berbagai perusahaan asing di Indonesia.

Bahan Ajar Pengantar Bisnis akan menjelaskan apa yang dimaksud dengan sistem ekonomi berikut jenis-jenis sistem ekonomi yang ada saat ini serta bagaimana sistem ekonomi tersebut mempengaruhi aktivitas bisnis yang dilakukan dalam suatu negara.

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

1. Bersikap kritis dan positif terhadap perubahan sistem ekonomi yang kemudian merubah aktivitas bisnis yang terjadi di Indonesia.
2. Menjelaskan pengertian ekonomi dan sistem ekonomi, mengetahui mengenai lingkungan ekonomi di mana bisnis tersebut beroperasi.
3. Memahami sistem ekonomi dalam suatu negara seperti : sistem ekonomi kapitalis, sistem ekonomi sosialis, sistem ekonomi campuran, sistem ekonomi syariah.

C. MATERI PEMBELAJARAN

1. Pengertian Ekonomi dan Sistem Ekonomi
2. Tujuan Sistem Ekonomi
3. Indikator Kesehatan Ekonomi
4. Indeks Daya Saing Global
5. Sistem Ekonomi di Dunia

C1. PENGERTIAN EKONOMI DAN SISTEM EKONOMI

Untuk mengetahui bagaimana bisnis berfungsi dalam sebuah perkonomian kita perlu mengetahui mengenai lingkungan ekonomi dimana bisnis tersebut beroperasi. Bagian ini akan membahas definisi ekonomi dan diskusi tentang sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa.

Ekonomi adalah studi tentang bagaimana sumber daya yang langka digunakan untuk menghasilkan keluaran barang dan jasa untuk didistribusikan. Sedangkan yang dimaksud dengan sumber daya (*resources*) adalah input yang digunakan output. Sumber daya dapat mencakup salah satu atau semua hal berikut ini.

- Tanah dan sumber daya alam lainnya,
- Tenaga kerja (fisik dan mental)
- Modal, termasuk bangunan, peralatan, dan uang
- Kewirausahaan

Keseluruhan sumber daya tersebut di atas dikelola untuk menghasilkan barang dan jasa. Tanah dan sumber daya alam menyediakan bahan baku yang dibutuhkan. Buruh mengubah bahan mentah menjadi barang dan jasa. Modal (peralatan, bangunan, kendaraan, uang tunai, dan sebagainya) diperlukan untuk proses produksi. Kewirausahaan memberikan keterampilan dan kreativitas yang dibutuhkan untuk menyatukan sumber daya lainnya dengan memanfaatkan ide yang kreatif dan inovatif.

Oleh karena bisnis menggunakan sumber daya untuk menghasilkan sesuatu, selanjutnya sumber daya tersebut dapat disebut sebagai faktor produksi. Sebagai contoh faktor-faktor produksi yang digunakan untuk memproduksi kemeja meliputi :

- Tanah tempat pabrik baju, listrik yang digunakan untuk menjalankan pabrik dan kapas mentah yang menjadi bahan baku kemeja.
- Buruh yang membuat kemeja.
- Pabrik dan peralatan yang digunakan dalam proses pembuatan, serta uang yang dibutuhkan untuk memperoleh pabrik.
- Keterampilan kewirausahaan digunakan untuk mengkoordinasikan sumber daya lainnya untuk memenuhi proses produksi.

Menurut Samuelson (2002:7), seluruh masyarakat akan dihadapkan pada tiga masalah ekonomi yang dirumuskan dalam tiga pertanyaan : *what, how, for whom*.

What (apa) berkaitan dengan masalah komoditi apa yang akan diproduksi? Berapa jumlah komoditi yang akan diproduksi, berapa harga komoditi tersebut akan dijual. Komoditi yang akan diproduksi oleh masyarakat terdiri atas barang dan jasa.

How (bagaimana) berkaitan dengan bagaimana barang dan jasa tersebut dihasilkan? Siapa yang akan melakukan bagian produksi? Teknologi produksi apa yang akan digunakan? Sumberdaya apa yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan produksi?

For whom (untuk siapa) berkaitan dengan masalah untuk siapa barang atau jasa tersebut diproduksi? Apa distribusi income dan kekayaan berlangsung dengan adil? Bagaimana pendapatan nasional dibagi di antara rumah tangga suatu negara?

Ketiga masalah ekonomi tersebut di atas akan muncul karena pada umumnya kebutuhan dan keinginan manusia terhadap alat pemenuh kebutuhan yang berupa barang dan jasa terus bertambah (Partadireja, 1982:3) pada sisi yang lain sumber daya alam (*natural resources*) yang ada, yang akan digunakan untuk memproduksi barang dan jasa bersifat langka (*scarce*) sehingga manusia harus memilih keinginan mana yang harus terlebih dahulu dipenuhi, berapa banyak, dan keinginan mana yang dapat ditangguhkan. Selain itu sebagian besar alat pemenuh kebutuhan manusia yang bersumber dari sumber daya alam, tidak dapat langsung digunakan untuk memenuhi keinginan manusia melainkan harus diubah bentuknya, jumlahnya, dipindahkan tempatnya dan/atau disimpan untuk waktu yang akan datang.

Untuk menyelesaikan ketiga masalah ekonomi mendasar tersebut terbentuklah sistem ekonomi. Menurut Gilarso (1992) sistem ekonomi adalah seluruhan tata cara untuk mengkoordinasikan perilaku masyarakat (para produsen, konsumen, pemerintah, bank, dan sebagainya) dalam menjalankan kegiatan ekonomi (produksi, distribusi, konsumsi, investasi, dan sebagainya) sehingga terbentuk suatu kesatuan yang teratur dan dinamis, dan kekacauan dapat dihindari.

Secara umum terdapat empat sistem ekonomi yang diperaktekkan oleh beberapa negara di dunia, yaitu sistem ekonomi pasar (*market*

economy), sistem ekonomi komando (*command economy/centra planned economy*), sistem ekonomi campuran dan ekonomi syariah.

C2. TUJUAN SISTEM EKONOMI

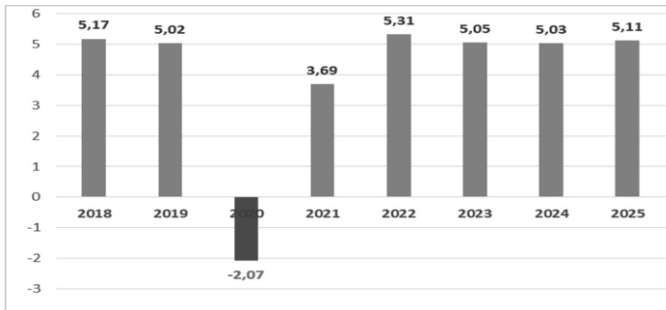
Setiap hari, kita dibombardir dengan berita ekonomi. Kita diberitahu ekonomi berada dalam resesi dan pengangguran terus meningkat, produksi turun, inflasi naik, bisnis perumahan mulai merosot ke titik terendah sepanjang masa. Sebagai pelaku bisnis kita harus mengetahui mengenai berbagai isu yang berkaitan dengan perkembangan perekonomian kita serta mengetahui bagaimana peran sistem ekonomi untuk menyelesaikan berbagai masalah ekonomi agar tujuan ekonomi tercapai.

Terdapat tiga tujuan utama dari suatu sistem ekonomi. Ketiga tujuan itu adalah **pertumbuhan** (*growth*), **lapangan kerja tinggi** (*high employment rate*), dan **stabilitas harga** (*price stability*). Mari kita melihat lebih dekat pada masing-masing tujuan ini, baik untuk mengetahui apa artinya dan untuk menunjukkan bagaimana menentukan apakah tujuan tersebut telah terpenuhi.

1. Pertumbuhan Ekonomi

Salah satu tujuan ekonomi adalah menyediakan barang dan jasa diantaranya adalah mobil video game, rumah, konser musik, makanan cepat saji dan taman hiburan. Salah satu cara di mana para ekonom mengukur kinerja suatu ekonomi adalah dengan melihat ukuran total output, yang digunakan secara luas yang disebut produk domestik bruto (PDB). PDB didefinisikan sebagai nilai pasar dari semua barang dan jasa yang diproduksi oleh ekonomi pada tahun tertentu, di Indonesia nilai PDB dikumpulkan dan dipublikasikan oleh Badan Pusat Statistik (BPS).

Pertumbuhan Ekonomi Indonesia 2018 - 2025 (dalam persen)



Sumber : Badan Pusat Statistik

Gambar 1.1 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia dalam 8 Tahun Terakhir

Perhitungan PDB hanya mencakup barang dan jasa yang diproduksi di dalam negeri dan PDB tidak menghitung barang dan jasa yang diproduksi di luar negeri oleh perusahaan Indonesia. PDB hanya mencakup barang dan jasa yang diproduksi untuk pengguna akhir dan tidak mencakup di dalamnya produk antara. Misalnya, chip silikon yang masuk ke komputer (produk pelantara) tidak akan dihitung.

Perubahan besaran PDB setiap tahun akan menunjukkan apakah ekonomi suatu negara sedang mengalami pertumbuhan (*growth*) ataukah ekonomi sedang mengalami penyusutan (*kontraksi*).

2. Siklus Bisnis (*Business Cycle*)

Pasang surut ekonomi akibat ekspansi dan kontraksi dinamakan siklus bisnis (*business cycle*). Siklus yang khas berlangsung dari tiga hingga lima tahun tetapi bisa bertahan lebih lama, Meskipun biasanya tidak teratur, siklus yang dapat dibagi menjadi empat fase umum, yaitu kemakmuran (*prosperity*), resesi (*recession*), depresi (*depression*), dan pemulihan (*recovery*) (lihat gambar 1.3).

- **Fase kemakmuran.** Selama kemakmuran, ekonomi berkembang, pengangguran rendah, pendapatan naik, dan konsumen lebih memilih banyak produk. Bisnis merespons dengan meningkatkan produksi dan menawarkan produk-produk baru dan lebih baik.

- **Fase resesi.** Fase kemakmuran dapat diikuti dengan fase resesi di mana fase ini segalanya melambat. PDB menurun, pengangguran naik, dan karena orang memiliki lebih sedikit uang untuk dibelanjakan, pendapatan bisnis menurun. Perlambatan dalam kegiatan ekonomi ini disebut resesi. Para ekonom sering mengatakan bahwa kita memasuki resesi ketika PDB turun selama dua kuartal berturut-turut.
- **Fase Pemulihan.** Secara umum, fase resesi akan diikuti oleh fase pemulihan dimana ekonomi mulai tumbuh lagi. Sebagai contoh ekonomi Indonesia mengalami pemulihan ekonomi setelah tertepa resesi ekonomi di akhir tahun 1990 an.
- **Fase depresi ekonomi.** Jika resesi berlangsung lama (mungkin mungkin satu decade atau lebih), sementara pengangguran tetap sangat tinggi dan produksi sangat dibatasi, ekonomi bisa tenggelam ke dalam depresi. Sebagai contoh, Amerika Serikat pernah mengalami depresi ekonomi yang sangat besar pada tahun 1930-an sehingga periode itu disebut the great depression.

3. Pekerjaan Penuh (*Full Employment*)

Tujuan kedua dari sistem adalah menciptakan kesempatan kerja. Untuk menjaga agar ekonomi tetap kuat, orang harus mengeluarkan uang untuk barang dan jasa. Pengurangan dalam pengeluaran pribadi untuk hal-hal seperti makanan, pakaian peralatan, mobil, perumahan, dan perawatan medis dapat sangat mengurangi PDB dan melemahkan perekonomian. Oleh karena kebanyakan orang menghasilkan uang yang digunakan untuk belanja (*spending*) dengan bekerja, tujuan penting dari semua sistem ekonomi adalah menyediakan lapangan pekerjaan bagi semua orang yang menginginkannya.

Pada prinsipnya, kondisi ketenagakerjaan penuh (*full employment*) terjadi ketika setiap orang yang ingin bekerja dapat memiliki pekerjaan. Dalam praktiknya, para ekonom mengatakan bahwa kondisi “ketenagakerjaan penuh” terjadi ketika 95 persen dari mereka yang ingin bekerja dapat bekerja.

4. Tingkat Pengangguran (*Unemployment Rate*)

Badan Pusat Statistik (BPS) mengumpulkan dan mempublikasikan angka pengangguran dan melaporkan tingkat pengangguran, persentase angkatan kerja yang menganggur dan aktif mencari pekerjaan. Tingkat pengangguran merupakan ukuran penting dari kesehatan ekonomi. Tingkat pengangguran akan mengalami kenaikan selama periode resesi karena perusahaan enggan untuk mempekerjakan pekerja ketika permintaan barang dan jasa rendah. Sebaliknya, tingkat pengangguran akan turun ketika ekonomi berkembang dan ada permintaan tinggi untuk produk dan pekerja yang akan memproduksi barang dan jasa untuk memasok permintaan yang meningkat.

Salah satu masalah krusial di Indonesia saat ini terkait dengan tingkat pengangguran terbuka yang cukup tinggi, Badan Pusat Statistik (BPS) mencatatnya adanya penurunan pengangguran terbuka (TPT) menjadi 5,01% pada pebruari 2019 saat ini, jumlah pengangguran di Indonesia menurut BPS berjumlah 6,82 juta orang.

Berdasarkan tigtak pendidikan, lulusan sekolah menengah kejuruan (SMK) masih menyumbang angka pengangguran tinggi diantara tingkat pendidikan lain, yaitu sebesar 8,63%. Jumlah tertinggi berikutnya terdapat pada tingkat diploma I/II/III (6,89%). Dengan kata lain, ada penawaran tenaga kerja tidak terserap terutama pada tingkat pendidikan SMK dan diploma I/II/III.

BPS menyatakan, mereka yang berpendidikan rendah cenderung mau menerima pekerjaan apa saja, dapat dilihat dari TPT SD ke bawah paling kecil di antara semua tingkat pendidikan yaitu sebesar 2,65%. Meski demikian, dibandingkan dengan kondisi tahun lalu, penerunan TPT terjadi pada semua tingkat pendidikan.

Secara keseluruhan, jumlah angkatan kerja pada Februari 2019 sebanyak 136,18 juta orang, naik 2,24 juta orang dibanding dengan Februari 2018. Komponen pembentuk angkatan kerja adalah penduduk yang bekerja dan pengangguran. Pada Februari 2019, sebanyak 129,36 juta orang adalah penduduk bekerja dan sebanyak 6,82 juta orang menganggur. Dibanding dengan setahun lalu, jumlah penduduk bekerja

bertambah 2,29 juta orang, sedangkan pengangguran sebanyak 50.000 orang.

Struktur penduduk bekerja menurut lapangan pekerjaan pada Februari 2019 masih didominasi oleh tiga lapangan pekerjaan utama, yaitu pertanian, kehutanan, dan perikanan, sebesar 29,46%, perdagangan sebesar 18,92%, industri pengolahan sebesar 14,09%.

5. Kestabilan Harga (*Price Stability*)

Tujuan utama dari semua negara adalah menjaga stabilitas harga. Stabilitas harga terjadi ketika rata-rata harga barang dan jasa tidak berubah atau berubah sangat sedikit. Naiknya harga menyusahkan bagi individu dan bisnis. Untuk individu kenaikan harga berarti Anda harus membayar lebih untuk hal-hal yang Anda butuhkan. Untuk bisnis, kenaikan harga berarti biaya yang lebih tinggi, dan setidaknya dalam jangka pendek, bisnis mungkin mengalami kesulitan memberikan biaya yang lebih tinggi pada konsumen. Ketika tingkat harga keseluruhan naik, kita mengalami inflasi. BPS mendefinisikan inflasi sebagai berikut.

Inflasi adalah kesenderungan naiknya harga barang-barang dan jasa pada umumnya yang berlangsung secara terus menerus.

Jika barang dan jasa di dalam negeri meningkat, maka inflasi mengalami kenaikan. Naiknya harga barang dan jasa tersebut menyebabkan menurunnya nilai uang. Dengan demikian, inflasi dapat juga diartikan sebagai penurunan nilai uang terhadap nilai barang dan jasa secara umum.

Gambar 1.5 menunjukkan perkembangan inflasi di Indonesia sejak tahun 2020 - 2025. Pemerintah berusaha menekan inflasi kita di bawah 10% (dua digit) dan sejak tahun 2019, perekonomian kita memiliki tingkat inflasi di bawah dua digit.

6. Indeks Harga Konsumen (*Consumer Price Index/CPI*)

Ukuran inflasi yang paling banyak dipublikasikan adalah indeks harga konsumen yang dilaporkan setiap bulan oleh Badan Pusat Statistik (BPS). CPI mengukur tingkat inflasi dengan menentukan perubahan

harga sekeranjang barang hipotetis, seperti makana, perumahan, pakaian, perawatan medis, peralatan, mobil, dan sebagainya, yang dibeli oleh rumah tangga biasa.

Di Indonesia badan yang bertugas untuk menghitung indeks harga konsumen (IHK) adalah Badan Pusat Statistik (BPS) penghitungan IHK dimulai dengan mengumpulkan harga dari ribuan barang dan jasa. Jika PDB mengubah jumlah berbagai barang dan jasa menjadi sebuah angka tunggal yang mengukur nilai produksi, IHK mengubah berbagai harga barang dan jasa menjadi sebuah indeks tunggal yang mengukur seluruh tingkat harga (http://id.wikipedia.org/wiki/Indeks_harga_konsumen).

Badan Pusat Statistik menimbang jenis-jenis prosuk berbeda dengan menghitung harga sekelompok barang dan jasa yang dibeli oleh konsumen tertentu. IHK adalah harga sekelompok barang dan jasa relatif terhadap harga sekelompok barang dan jasa yang sama pada tahun dasar.

IHK adalah indeks yang sering dipakai namun bukanlah satu-satunya indeks yang dipakai untuk mrnguku laju inflasi. Masih ada indeks yang dapat digunakan yakni Indeks Harg Produsen (IHP), yang mengukur harga sekelompok barang yang dibeli perusahaan (produk bukan konsumen). adapapun rumus untuk menghitung IHK adalah :

$$IHK = (P_n/P_o) \times 100$$

Di mana, P_n = Harga sekarang P_o = Harga pada tahun dasar

Contoh : Harga untuk jenis barang tertentu tahun 2005 Rp 10.000,00 per unit, sedangkan harga pada tahun dasar Rp 8.000,00 per unit maka indeks maka harga pada tahun 2005 dapat dihitung sebagai berikut,

$$IHK = (10.000,00 / Rp\ 8.000,00) \times 100 = 125$$

Ini berarti pada tahun 2005 telah terjadi kenaikan IHK sebesar 25% dari harga dasar yaitu 125 - 100 (sebagai tagun dasar).

C3. INDIKATOR KESEHATAN EKONOMI

Kesehatan ekonomi suatu negara dapat dinilai dari berbagai indikator ekonomi yang menjadi tujuan ekonomi dari suatu negara, yaitu pertumbuhan ekonomi, tingkat pengangguran dan stabilas harga.

Suatu perekonomian dikatakan sehat bilamana PDB suatu negara mengalami pertumbuhan dari tahun-ke tahun, sebagai contoh ekonomi Indonesia memiliki pertumbuhan diatas 5% per tahun.

Indikator berikutnya yang dapat digunakan untuk menilai kesehatan ekonomi suatu negara adalah tersedianya lapangan kerja. Bila perekonomian membaik, maka tingkat pengangguran di nagara tersebut akan mengalami penurunan. Setelah mengalami krisis ekonomi pada tahun 1998, ekonomi Indonesia saat ini mengalami pemulihan yang ditujukan dengan menurunnya tingkat pengangguran.

Indikator lain yang dapat digunakan untuk menilai keshatan ekonomi suatu negara adalah terkendalinya tingkat inflasi. Pada saat ekonomi berada dalam situasi yang sangat buruk (fase depresi), akan terjadi kenaikan harga yang luar biasa yang disebut dengan hiper inflasi (hyper inflation). Hal ini pernah melanda Indonesia pada tahun 1960-an di mana tingkat inflasi saat itu mencapai angka 600%

Saat ini tingkat inflasi di Indonesia dikendalikan agar berada di bawah 10%. Bahkan dalam lima tahun terakhir, angka inflasi rata-rata tahunan di Indonesia berada di bawah 4%.

Indikator kesehatan ekonomi lainnya yang saat ini banyak digunakan oleh berbagai negara di dunia adalah apa yang disebut dengan *ease of doing business* (EoDB). Indeks kemudahan berbisnis (bahas inggris : *Ease of doing business indeks*) adalah sebuah indeks yang dibuat oleh bank Dunia. Peringkat yang tinggi menunjukkan peraturan untuk berbisnis yang lebih baik, (biasanya lebih sederhana) dan kuatnya perlindungan atas hak milik.

Indeks EoDB menunjukkan mudah tidaknya melakukan kegiatan usaha di dalam suatu negara. Bila sesuatu negara memiliki indeks EoDB yang peringkatnya tinggi maka dapat disimpulkan bahwa pelaku usaha dari negara lain akan memperoleh kemudahan melaksanakan kegiatan usaha di negara yang memiliki indks EoDB rendah tersebut.

Tinggi rendahnya indeks (EoDB) juga memiliki korelasi yang sangat erat dengan masuknya investasi dari negara luar. Pada umumnya investor asing akan menyukai melakukan kegitan investasi di berbagai negara yang memiliki indeks EoDB tinggi peringkat EoDB berbagai negara di dunia, yang terbagi ke dalam empat katagori.

1. **Sangat mudah (*very easy*)** : katagori ini berisi negara-negara yang dianggap paling mudah bagi investor asing untuk melaksanakan kegiatan investasi. Saat ini peringkat pertama yang paling mudah untuk dijadikan tempat investasi adalah New Zealand yang disusul oleh Singapura.
2. **Mudah (*easy*)** : katagori ini berisi berbagai negara yang dipandang mudah untuk menjadi tempat melakukan kegiatan usaha. Saat ini Indonesia masuk ke dalam katagori negara ini dan menempati peringkat ke-73 dari total 165 negara, Filipina juga termasuk ke dalam katagori ini dan diprediksi akan menempati peringkat ke-94 di tahun 2020.
3. **Cukup mudah (*medium*)** : katagori ini terdiri dari berbagai negara yang dipandang cukup mudah untuk menjadi tempat melakukan kegiatan usah. Beberapa negara seperti Argentina, Brasil, dan Pakistan termasuk ke dalam kelompok negara ini.
4. Di bawah rata-rata (*below average*) : katagori ini berisi negara-negara yang dianggap sulit menjadi tempat untuk melakukan investasi. Negara-negara seperti : Aljazair, Kamerun, Banglades, Suriah, Haiti, dan Timor Leste termasuk negara-negara katagori ini.

C4. INDEKS DAYA SAING GLOBAL (*GLOBAL COMPETITIVENESS INDEX*)

Indikator lain yang digunakan untuk mengukur kesehatan ekonomi negara adalah dengan melihat indeks daya saing global suatu negara. Laporan Daya Saing Global atau Global Competitiveness Report adalah laporan tahunan dari forum ekonomi dunia (World Economic Forum). laporan ini meyoal kemampuan negara-negara untuk meyediakan kemakmuran tingkat tinggi bagi warga negaranya. Hal ini tergantung dari seberapa produktif sebuah negara menggunakan sumber daya yang tersedia. Indeks ini digunakan oleh banyak kalangan akademisi.

Indeks ini menggunakan sembilan variabel yang kemudian dihitung menjadi sebuah indeks. Kesembilan variabel yang digunakan untuk menghitung indeks daya saing global suatu negara terdiri atas :

1. Kelembagaan baik lembaga publik maupun lembaga swasta.
2. Infrastruktur baik menyangkut kualitas, kuantitas, infrastruktur jalan, pelabuhan, bandar udara, kereta api, telepon, listrik, dan lain-lain.
3. Kondisi makro ekonomi.
4. Kesehatan dan pendidikan dasar
5. Pendidikan tinggi dan pelatihan.
6. Efisiensi pasar
7. Kesiapan teknologi
8. Sofistikasi bisnis
9. Inovasi.

Peringkat daya saing global Indonesia dalam Global Competitiveness Index 2019 turun lima peringkat berdasarkan laporan Forum Ekonomi Dunia (World Economic Forum) (Kompas.com). Seperti dikutip dalam laporan tersebut, Indonesia menduduki peringkat ke-50 dunia, dari yang sebelumnya posisi ke-45. Posisi tersebut sangat jauh tertinggal dengan negara kawasan lain seperti Singapura yang menduduki posisi pertama dunia, Malaysia di posisi ke-27, dan Thailand di posisi ke-40. Namun, meski turun dari segi peringkat, secara keseluruhan aspek yang dinilai, skor Indonesia hanya turun 0,3 poin dengan total nilai skor keseluruhan 64,6 poin.

Meski merosot, posisi Indonesia dalam indeks tersebut masih lebih unggul dibandingkan dengan kawasan Asia Tenggara lainnya, Indonesia lebih unggul dibanding dengan Vietnam yang menduduki posisi ke-67, Filipina di posisi 64, dan Laos di posisi 113.

C5. SISTEM EKONOMI DI DUNIA

Pada saat ini, sistem ekonomi yang ada dapat dikelompokkan ke dalam empat kategori, yaitu sistem ekonomi pasar, sistem ekonomi komando, sistem ekonomi campuran, sistem ekonomi syariah.

1. Sistem Ekonomi Pasar (*Kapitalis*)

Pada abad ke sembilan belas di Amerika Utara dan sebagian besar Eropa berlaku doktrin ekonomi *laissez faire* (*leave us alone*). Dalam doktrin ini campur tangan pemerintah terhadap perekonomian negara dibatasi seminimal mungkin dan mekanisme ekonomi diserahkan seluruhnya kepada mekanisme pasar (*market mechanism*) yaitu suatu mekanisme di mana pembeli dan penjual berinteraksi untuk menentukan harga dan pertukaran barang dan jasa (Samuelson, 2002:27).

Bagaimana mekanisme pasar dapat memecahkan ketiga masalah ekonomi secara simultan. Hal tersebut dapat diterangkan sebagai berikut.

a. Pemecahan atas masalah *what*

Barang dan jasa apa yang akan diproduksi perusahaan (*produsen*) sangat ditentukan oleh pilihan penggunaan uang yang dimiliki oleh konsumen. Perusahaan hanya akan memasuki jenis usaha yang akan memberikan laba. Dengan kata lain perusahaan hanya akan memproduksi barang yang dibutuhkan konsumen sehingga perusahaan akan memperoleh pendapatan penjualan (*sales revenue*) dan laba (*profit*).

Uang yang dibelanjakan oleh konsumen akan menjadi sumber pendapatan bagi para pekerja (dalam bentuk gaji atau upah), pemilik lahan (dalam bentuk sewa/rental) dan menjadi sumber laba bagi perusahaan.

b. Pemecahan atas masalah *how*

Bagaimana barang dan jasa akan diproduksi? Hal tersebut sangat dipengaruhi oleh kompetisi di antara berbagai produsen. Cara terbaik bagi produsen untuk dapat bersaing dan melakukan mekanisme laba adalah dengan menjaga agar produsen dapat memperoleh biaya produksi minimum melalui penggunaan teknologi baru dalam proses produksi.

c. Pemecahan atas masalah *for whom*

Siapa yang akan mengkonsumsi suatu produk dan dalam jumlah siapa? Hal tersebut sangat dipengaruhi oleh mekanisme *supply dan demand* yang terjadi di pasar terhadap faktor-faktor produksi. Pasar untuk faktor

produksi (tanah, tenaga kerja, barang-barang modal) akan menentukan harga (*factor prices*) dari faktor-faktor produksi yang masing-masing dalam bentuk harga sewa tanah (*land rents*) untuk modal.

Seseorang dapat menerima gaji dari pekerjaan yang dilakukan, deviden dari saham yang dia miliki, bunga dari depositonya di bank dan sewa yang dia terima dari penyewaaan beberapa properti yang dia miliki. Sementara orang lain barang kali hanya menerima gaji dari tempat ia bekerja dan tidak menerima penghasilan lainnya.

Dengan demikian, distribusi pendapatan di antara masyarakat suatu negara yang menganut sistem ekonomi pasar sangat ditentukan oleh pemikiran terhadap faktor-faktor produksi (kemampuan kerja, tanah yang dimiliki, uang yang dimiliki, dan lain-lain) serta harga dari masing-masing faktor produksi tersebut. Perolehan pendapatan tersebut, selanjutnya akan mempengaruhi kemampuan seseorang untuk membeli sesuatu produk.

Pertanya selanjutnya yang akan muncul adalah sebagaimana mekanisme pasar menentukan harga dan kualitas *input* dan *output*.

Menunjukan pasar sebagai macam produk (*product markets*) atau menunjukan aliran *output* barang dan jasa. Barang dan jasa tersebut dihasilkan oleh para produsen/sektor bisnis (*businesses*) yang melakukan suplai barang dan jasa. Disisi lain para konsumen, melalui orang yang mereka miliki melakukan pembelian/*demand* yang terjadi di *product market*, akan menciptakan harga berbagai macam produk. Selain itu terciptannya harga produk, hal tersebut akan turut menentukan pilihan konsumen untuk produk yang akan mereka beli sesuai dengan pendapatan (*disposable income*) yang mereka miliki.

Menunjukan pasar berbagai jenis faktor produksi (*factor markets*) yang terdiri antara lain tenaga kerja (*labor*), tanah (*land*) dan barang-barang modal (*capital goods*). Di pasarpun terjadi interaksi antara supply dan demand di mana dalam hal ini sektor konsumen (*consumers*) yang terdiri dari households, governments, dan foreign melakukan supply faktor produksi. Di sisi lain perusahaan melakukan pembelian (permintaan/*demand*) terhadap penawaran yang dilakukan sektor konsumen sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Dari interaksi ini terciptalah harga untuk berbagai faktor produksi, selanjutnya harga berbagai faktor produksi ini akan menentukan pendapatan yang akan diterima sektor konsumen sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

2. Ciri-Ciri Ekonomi Pasar (Kapitalis)

Sistem ekonomi pasar atau lebih dikenal dengan nama sistem ekonomi kapitalis bersumber dari pemikiran para teoretisi ekonomi klasik seperti Adam Smith, John Stuart Mill, dan para teoretisi mazhab klasik lainnya terutama David Ricardo. Penamaan teoretisi ekonomi klasik berasal Karl Marx (Keynes, 1991:3). Sedangkan penamaan *kapitalis* pertama kali dilakukan oleh Werner Sombart, yang dia tuangkan dalam karya tulisnya yang dikenal dengan *Der Modern Kapitalismus* (Berger, 1990:21). Penamaan ini berkaitan dengan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan yang terdapat di negara-negara yang menganut sistem ekonomi pasar untuk melakukan akumulasi modal (*capital*)

Yang memungkinkan perusahaan tersebut memperbesar skala usaha (*business scale*), Akumulasi modal ini dapat terjadi di negara-negara yang menganut sistem ekonomi pasar karena sistem ekonomi pasar/sistem kapitalismengakui adanya pemilihan alat-alat dan sumber produksi seperti tanah, pabrik, mesin-mesin oleh pihak swasta, baik perseorangan (*private*) maupun perusahaan (*enterprise*) di mana keuntungan yang diperoleh dari penggunaan faktor produksi dapat dimiliki oleh perseorangan maupun perusahaan sehingga dalam jangka panjang perusahaan dapat melakukan akumulasi modal. Dengan demikian, pemilihan swasta terhadap alat-alat/faktor produksi merupakan ciri pertama sistem ekonomi pasar.

Kedua, di dalam sistem ekonomi pasar terdapat kebebasan untuk berusaha dan bersaing. Dalam hal ini setiap orang atau kelompok orang-orang bebas untuk mendirikan perusahaan dan bebas bersaing dengan cara apapun (*free fight capitalism*).

Ketiga, perusahaan yang berada di negara yang menganut sistem ekonomi pasar melakukan aktivitas usaha dengan tujuan memperoleh keuntungan maksimal (Partadiredja, 1982:206).

A. SISTEM EKONOMI SOSIALIS (*COMMAND ECONOMY*)

Di dalam ekonomi Komando/Sosialis sebagaimana yang pernah pernah dipraktikkan oleh rezim komunis Uni Soviet, Kuba, China dan beberapa ekonomi Eropa imur permasalahan apa yang akan diproduksi (*what*), bagaimana cara memproduksi (*how*), dan untuk siapa barang dan jasa diproduksi (*for whom*) ditentukan secara terpusat oleh negara (Samuelson, 2002:602). Di dalam sisem ekonomi komando, struktur perekonomian berbentuk piramida. Puncak piramida ditempati oleh komisi perencanaan pusat (*komite Sentral*) sedang pada tingkat paling bawah terdapat ratusan ribu perusahaan yang dimiliki negara yang bertugas melaksanakan perintah dari atas (Partadiredja, 1982:207).

Pada sistem ekonomi komando, masih terdapat barang-barang dan jasa tetapi harga barang dan jasa tersebut tidak ditentukan oleh mekanisme pasar melainkan ditentukan oleh negara. Setiap tahun atau lima tahun sekali dibuat rencana pembangunan komprehensif yang memuat sasaran produksi dan sumber-sumber yang diperlukan hampir untuk setiap sektor perekonomian.

1. Ciri-Ciri Sistem Ekonomi Sosialis

Ciri-ciri pokok sistem ekonom i komando/sosialis menurut Partadirejo (1982: 207) adalah sebagai berikut.

- a. Pemilikan alat-alat dan sumber produksi, tanah, mesin-mesin, pabrik-pabrik dan lain- lain oleh negara.
- b. Pengambilan keputusan mengenai apa yang akan diproduksi, berapa banyak, bagaimana cara memproduksinya, kapan akan diproduksi, di mana dan dengan harga berapa ditentukan oleh negara.
- c. Penggantian mekanisme pasar, dengan perencanaan pusat (*control planning*)
- d. Produksi, distribusi, konsumsi dan alokasi sumber-sumber produksi dan barang-barang dengan jasa ditetapkan oleh negara melalui perencanaan berjangka (5 tahun, 8 tahun, dan sebagainya).

Sistem ekonomi sosialis/komunis memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan pemikiran ekonomi Karl Marx. Menurut Karl Marx (Rachbini,

2001:2-4) terdapat tahap-tahapan perkembangan suatu masyarakat yang dapat dibagi ke dalam empat tahap, yaitu tahap kebudayaan primitif, tahap feodalisme, tahap kapitalisme, dan tahap sosialis.

Pada tahap kebudayaan primitif (*primitive culture*), manusia melakukan kegiatan berburu dan bercocok tanam hanya sebatas untuk memenuhi kebutuhan diri dan keluarganya. Tahap selanjutnya adalah tahap Feodalisme, pada tahap ini sumber daya alam semakin terbatas akibat semakin besarnya populasi manusia. Kekuasaan-kekuasaan lokal akhirnya muncul sebagai bagian dari proses tersebut dan berwenang penuh untuk menguasai sumber-sumber daya ekonomi. Di abad pertengahan tahap ini ditandai dengan munculnya tuan-tuan tanah dan sistem monarki yang berkembang cepat dengan tujuan mengeksploitasi sumberdaya ekonomi tersebut. Setelah tahap feodalisme, muncullah tahap kapitalisme di dalam tahap ini muncul pertentangan kelas antara para pekerja dengan kaum kapitalis.

Tahap terakhir dari pemikiran dialektika historis Karl Marx adalah munculnya masyarakat sosialis atau masyarakat komunis di mana dalam masyarakat ini distribusi kekayaan akan merata setelah munculnya pertentangan kelas melalui suatu revolusi sosial dan akan berlaku suatu motto “Kepada setiap orang sesuai dengan kebutuhannya dan untuk setiap orang sesuai dengan kemampuannya”. Pemikiran dialektik Marx telah mengalami terjadinya Revolusi Bolsjevic di Rusia yang dipelopori oleh Lenin dan Revolusi Kebudayaan di Cina yang dipelopori oleh Mao Tse Tung.

Untuk menggerakkan sistem ekonomi komunis, Lenin melakukan institusionalisasi terhadap pemikiran Karl Marx dengan menciptakan sistem birokrasi yang memungkinkan negara melakukan kontrol terhadap seluruh aktivitas ekonomi Rusia dan menjadikan kaum proletar sebagai tulang punggung kegiatan ekonomi negara. Berbeda halnya dengan Lenin, dalam mewujudkan Revolusi di Cina, pemikir sosialis Cina Mao Tse Tung di dalam bukunya *On New Democracy* (1994) menyatakan bahwa tahapan revolusi di Cina terbagi ke dalam dua bagian.

Pertama, Revolusi Demokratik. Revolusi Demokrasi yang bertujuan untuk melahirkan Demokrasi Baru, dilakukan dengan mengubah masyarakat semi feodal ke dalam masyarakat demokratis bebas.

Kedua, setelah terbentuk demokrasi baru, selanjutnya harus dibentuk pemerintahan yang bersifat demokrasi terpusat (*democratic centrism*) yang didasarkan hasil pemikiran umum, di mana dalam sistem negara tersebut, rakyat akan dikelompokkan secara hierarki dari dewan rakyat di tingkat desa sampai kepada tingkatan kongres nasional.

Baik model pemikiran nasional sosialis komunis Lenin maupun Mao tersebut di atas kemudian menjadi model bagi warga negara lain yang ingin menerapkan sistem ekonomi sosialis seperti Kuba (Leninis) maupun Vietnam (Moeis) (Mc Allister, 1969).

C. SISTEM EKONOMI CAMPURAN

Sistem ekonomi yang meyerahkan seluruh penyelesaian masalah pokok ekonomi kepada mekanisme pasar tanpa campur tangan negara (campur tangan negara minimal) maupun sistem ekonomi yang seluruhnya direncanakan oleh negara, tanpa mekanisme pasar dan tanpa adanya kepemilikan faktor produksi oleh masyarakat tanpanya sudah sangat sulit ditemukan.

Sistem ekonomi pasar dengan mengikuti doktrin *laizzes faire* telah menimbulkan permasalahan ketimpangan distribusi pendapatan sehingga pada saat ini, di negara-negara penganut sistem ekonomi pasar seperti Amerika Serikat telah terjadi peningkatan peran negara seperti tercermin dalam pengaturan monopoli, pengenaan pajak penghasilan dan berbagai jenis pajak lainnya, penyediaan jaring pengaman sosial (*social safety net*) sejalan dengan perkembangannya doktrin negara kesejahteraan (*welfare state*). Peningkatan peran Negara terutama ditunjukkan untuk lebih menjamin terjadinya distribusi pendapatan yang lebih merata.

Pada sisi lain setelah jatungnya rezim komunis Uni Soviet, Rusia maupun Cina sebagai pendukung utama sistem ekonomi sosialis Leninis/Maois tidak melakukan reformasi sistem ekonomi dengan menjalankan perekonomian yang berdasarkan mekanisme pasar dan berjalan berdampingan dengan kegiatan ekonomi yang dilakukan badan usaha milik negara (*state own enterprises*). Meskipun dalam kasus Cina,

reformasi ekonomi tersebut tidak diikuti dengan reformasi di bidang politik yang sampai saat ini masih dikuasai oleh partai komunis.

Ciri-Ciri Ekonomi Campuran

Ekonomi campuran memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- Hak milik individu atas factor-faktor produksi yang diakui, namun memiliki batasan dari pemerintah.
- Kebebasan individu untuk berusaha akan tetap ada sehingga setiap individu memiliki hak untuk mengembangkan kreativitas sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.
- Kepentingan umum yang lebih diutamakan
- Mekanisme kegiatan ekonomi terdapat campur tangan pemerintah melalui berbagai kebijakan ekonomi.
- Campur tangan pemerintah dalam perekonomian hanya menyangkut faktor-faktor yang menguasai hajat hidup orang banyak.

D. SISTEM EKONOMI SYARIAH

Upaya untuk menerjemahkan nilai-nilai ajaran agama Islam ke dalam ilmu ekonomi baru dimulai secara intensif dalam tiga puluh tahun terakhir (Haron dan Azmi, 2009), hal tersebut ditandai dengan lahirnya tulisan-tulisan intelektual muslim terkemuka yakni Umar Chapra yang menulis buku berjudul *The Economic System of Islam* pada tahun 1971 dan tulisan M. Nejatullah Siddiqi *An Islamic Approach to economics* pada tahun 1982 yang dilanjutkan dengan bukunya mengenai bank islam yang didalamnya memuat nilai-nilai syariah Islam di dalam kegiatan muamalah khususnya dalam bentuk kegiatan perbankan. Kedati demikian, upaya untuk menerjemahkan nilai-nilai Islam dalam kegiatan muamalah sesungguhnya sudah berlangsung jauh lebih awal lagi dan sudah dapat ditemukan dari tulisan Ibnu Khaldun (wafat tahun 808 Hijriah atau di dalam kitab klasik yang ditulisnya diberi judul *Mukaddimah*). Apa yang ditulis oleh Ibnu Khaldun tidak berbeda jauh spiritnya dengan apa yang dituliskan oleh Adam Smith dalam buku *An Inquiry into the Wealth of Nation* dimana kedua-duanya memandang ekonomi dari sudut pandang etika ekonomi dan nilai-nilai yang melandasi kegiatan ekonomi.

Salah satu tema sentral dalam system ekonomi syariah adalah penerpan prinsip ekonomi nonribawi dalam kegiatan ekonomi. Larangan mengenai riba baik riba yang berasal dari aktivitas pertukaran barang ribawi seperti emas dan bahan makanan, maupun riba yang berasal dari aktivitas pinjaman uang secara eksplisit telah termaktub di dalam Al-Qur'an dan Hadits Nabi (Rhardjo, 2003). Pada sisi yang lain, umat islam diberbagai belahan dunia untuk jangka waktu yang lama dihadapkan kepada praktik ekonomi ribawi khususnya yang berkaitan dengan aktivitas perbankan konvensional. Oleh sebab itu apabila perhatian terhadap pengembangan perbankan syariah berikut produk-produknya yang sesuai dengan syariah Islam. Realitas ini menjadikan system ekonomi Islam seolah-olah hanya tereduksi menjadi system keuangan dan perbankan syariah.

1. Sistem Ekonomi Syariah dan Maqsid Syariah

Pengembangan ekonomi Islam/ekonomi syariah tidak akan terlepas dari prinsip-prinsip yang dikembangkan oleh *maqasid syariah* (Rhman dan Ahmad, 2010). Yang dimaksud dengan *maqasid syariah* adalah berbagai tujuan yang terkandung

dalam syariah Islam yang dinyatakan oleh Allah SWT dalam Al-Quran Surat Al-Anbiya Ayat 107 (Wan Jemizan, 2010;3), “Dan tidak kami utus engkau (Muhammad) melainkan untuk menjadi rahmat bagi sekalian alam”. Perkataan “rahmat” dalam ayat tersebut diatas bermakna kebaikan, kemaslahatan dan keharmonian (Jamizan, 2010;3). Menurut Wan Jemizan, *maqasid syariah* dapat dibagi kedalam tiga bagian sebagai berikut :

- a. Dharuriyyat adalah perkara-perkara yang termasuk ke dalam kebutuhan asasi yang harus dipenuhi oleh setiap individu. Hal ini merupakan berbagai bentuk kemaslahatan yang diperlukan untuk mendirikan kemaslahatan agama dan dunia. Sebagai contoh, seorang individu perlu memiliki harta untuk penunjang kehidupannya. Oleh sebab itu ekonomi dikelola dengan syariah Islam harus memungkinkan individu-individu dapat memenuhi kebutuhan hidupnya.

- b. Hajiyyat adalah berbagai kemaslahatan yang dapat menghilangkan kesulitan hidup manusia dengan cara menghilangkan berbagai kesulitan yang berasal dari aktivitas kehidupan ini. Sebagai contoh individu-individu dapat diberikan santunan dari baitul maal (rumah harta) atau dana zakat, infak, dan shadaqah untuk menghilangkan kesulitannya dalam kehidupannya didunia ini.
- c. Tahsiniyyat adalah berbagai kemaslahatan yang akan dapat menyempurnakan akhlak manusia. Bila kemaslahatan ini hilang, maka manusia bias memiliki akhlak dan akal yang buruk. Sebagai contoh, lembaga zakat sebagai bagian integral dari ekonomi syariah dapat berperan aktif dalam pendidikan untuk meningkatkan kecerdasan masyarakat muslim dan memperbaiki akhlak kaum muslimin.

E. SISTEM EKONOMI DI INDONESIA

Sistem ekonomi Indonesia pada masa Orde Lama lebih condong kepada system ekonomi sosialis. Segera setelah Orde lama jatuh, pemerintah Orde Baru mengubah arah pembangunan ekonomi dengan mengadopsi tahap-tahap pertumbuhan ekonomi yang diperkenalkan oleh Rostow (1965) melalui rencana pembanguna lima tahunan. Perubahan orientasi pembangunan ini diikuti pula oleh perubahan sistem ekonomi Indonesia yang semula bersifat tertutup (*closed economy*) menjadi terbuka, (*open economy*). Hal ini ditandai dengan adanya Undang-Undang Penanaman Modal Asing Tahun 1967 yang memungkinkan sector Asing melakukan penanaman modal di Indonesia.

Dilihat dari klasifikasi system ekonomi sebagaimana telah dibahas pada halaman sebelumnya, system ekonomi saat ini dapat dikelompokkan kedalam system ekonomi campuran (Partadiredja, 1982;208). Dalam hal ini sistem ekonomi Indonesia di satu sisi mengakui pemilikan swasta perorangan (private) terhadap factor produksi. Pada sisi lain terdapat pula pemilikan negara terhadap faktor produksi terutama yang berkaitan dengan cabang produksi yang menguasai hajat hidup oaring banyak sebagaimana diamatkan oleh Pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945. Selain itu negara memiliki peran di dalam mengatur kegiatan

ekonomi nasional melalui serangkaian kebijakan fiskal maupun moneter, mengatur mekanisme pasar melalui penerapan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 tentang larangan praktek monopoli dan persaingan tidak sehat, menetapkan umum minimum regional, penetapan harga bahan bakar minyak, pengaturan distribusi pendapatan antara pusat dan daerah melalui pemberlakuan undang-undang ekonomi daerah, maupun pelaksanaan usaha yang dilakukan oleh badan usaha milik daerah (BUMN)

1. Para Pelaku Ekonomi di Dalam Sistem Perekonomian Indonesia

Produsen yang menghasilkan seluruh barang dan jasa dalam sistem perekonomian Indonesia dan dikelompokkan menurut lapangan usaha, terdiri dari perusahaan-perusahaan negara (BUMN dan BUMD), swasta nasional dan swasta asing. Keseluruhan produsen dalam sistem ekonomi dinamakan **sektor perusahaan (*business sectors*)** (Partadireja, 1982;48)

Barang-barang dan aneka jasa yang dihasilkan sektor perusahaan akan digunakan oleh empat sektor yang ada dalam sistem ekonomi Indonesia, yaitu sektor perusahaan (*business sectors*), rumah tangga (*household sectors*), pemerintah (*government sectors*), dan asing (*foreign sectors*). Interaksi keempat sektor ekonomi yaitu, sektor perusahaan, rumah tangga, negara dan asing/ luar negeri dapat dilihat pada gambar 1.8

2. Sektor Bisnis (*Business Sectors*)

Sektor ini menggunakan hasil produksi dari perusahaan lain sebagai input produksi mereka. Sebagai contoh, petani menggunakan pupuk yang dihasilkan pabrik pupuk untuk tanaman padi mereka agar panen meningkat. Industri mobil menggunakan baja yang dihasilkan oleh pabrik peleburan baja. Industri makanan seperti mi instan menggunakan bahan baku gandum sebagai bahan baku mi instan. Industri pakaian menggunakan bahan baku kain yang berasal dari industri tekstil sebagai bahan baku pakaian jadi.

3. Sektor Rumah Tangga (*Household Sectors*)

Dalam hal ini sector rumah tangga yang terdiri dari konsumen secara perorangan maupun agregat menjadi pengguna berbagai barang dan jasa yang dihasilkan sector perusahaan. Misalnya konsumen secara perorangan maupun agregat membeli sepatu yang diproduksi oleh pabrik sepatu atau mi instan yang diproduksi oleh berbagai produsen mi. Konsumen sektor rumah tangga , saat ini memberikan kontribusi terbesar bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia.

4. *Government Sectors*

Sebagai pembeli berbagai barang dan jasa yang dihasilkan sector perusahaan pemerintah membutuhkan gedung, peralatan, kendaraan dan lain-lain, yang dapat dipenuhi oleh sector bisnis/perusahaan. Saat ini pemerintah Republik Indonesia sedang melakukan pembangunan infrastruktur secara besar-besaran untuk meningkatkan konektivitas antar wilayah serta menekan biaya logistik di Indonesia yang termasuk mahal. Indeks kinerja logistik (*logistic peformance index*) Indonesia masih tertinggal dibanding beberapa negara di ASEAN seperti Singapura, Malaysia, Thailand, bahkan dibandingkan dengan Veatnam.

Pada saat pemerintah membangun insfrastruktur seperti jalan, pemerintah akan membeli semen, aspal, baja, dan lai-lain dalam jumlah yang sangat banyak.

5. *Foreign Sectors*

Yang termasuk ke dalam sektor ini adalah aktivitas ekspor dan impor yang dilakukan berbagai perusahaan. Sebagai contoh banyak perusahaan di luar negeri yang membutuhkan tektil atau produk lain buatan Indonesia. Selain itu melalui investasi yang dilakukan investor asing di dalam bidang usaha yang profitable, investor asing tersebut akan mendapatkan keuntungan investasi. Sebaliknya, banyak sekali perusahaan di Indonesia yang melakukan impor sehingga menngakibatkan neraca perdagangan kita deficit (impor lebih besar dibandingkan ekspor). Badan

Puast Statistik (BPS) mencata 10 komoditas impor yang berkontribusi terhadap defisit neraca perdagangan selama tahun 2018

SISTEM EKONOMI DAN PENGARUHNYA TERHADAP BISNIS DALAM SUATU NEGARA

Tiongkok merupakan salah satu contoh terbaik untuk melihat bagaimana perubahan system ekonomi yang berpengaruh terhadap aktivitas bisnis yang terjadi di negara tersebut. Tiongkok melakukan dua tahapan reformasi ekonomi (Brandt & Rawski, 2008). **Reformasi pertama** terjadi di era Deng Xiaoping seorang pemimpin Partai Komunis Cina berpikiran progresif yang memperkenalkan sosialisme dengan ciri-ciri Tiongkok pada tahun 1978. Reformasi pertama dicirikan dengan adanya dekollektivisasi pertanian, keterbukaan terhadap investasi asing, dan pemberian ijin bisnis kepada wiraswasta.

Reformasi tahap kedua berlangsung dari akhir tahun 1980-an hingga tahun 1990 an. Reformasi ini meliputi privatisasi, pengkontrakan industri-industri yang dimiliki negara, dan pencabutan control harga, kebijakan proteksionis, dan regulasi, walaupun monopoli Negara masih ada di beberapa bidang seperti perbankan dan minyak. Selama reformasi, sector swasta berkembang pesat dan mencapai 70% produk domestic bruto Tiongkok pada tahun 2005. Pada reformasi tahap kedua ini, jumlah perusahaan milik Negara yang semula mendominasi produksi barang dan jasa di era ekonomi sosialis mengalami penurunan yang sangat signifikan akibat kebijakan privatisasi yakni pengalihan saham dari Negara kepada pihak swasta. Dalam hal ini jumlah perusahaan milik Negara menurun secara sangat signifikan. Tercatat antara tahun 1989 hingga 2001 jumlah perusahaan Negara berkurang dari 102.300 buah menjadi 46.800 buah.

Setelah reformasi tahap kedua mulai bermunculan perusahaan raksasa dari Tiongkok seperti Alibaba Group, Xiaomi, Lenovo, dll. Boks cerita bisnis berikut ini menceritakan kisah sukses seperti Alibaba Group yang menikmati pertumbuhan bisnis luar akibat adanya reformasi system ekonomi yang terjadi di Tiongkok.

F. RANGKUMAN

Untuk mengetahui bagaimana bisnis berfungsi dalam sebuah perekonomian, kita perlu mengetahui mengenai lingkungan ekonomi di mana bisnis tersebut beroperasi. Ekonomi adalah studi tentang bagaimana sumber daya yang langka digunakan untuk menghasilkan keluaran barang dan jasa untuk didistribusikan di antara manusia. Sedangkan yang dimaksud dengan sumber daya adalah input yang digunakan untuk menghasilkan output.

Menurut Gilarso (1992) sistem ekonomi adalah keseluruhan tata cara untuk mengkoordinasikan perilaku masyarakat (para produsen, konsumen, pemerintah, bank, dan sebagainya) dalam menalankan kegiatan ekonomi (produksi, distribusi konsumsi, investasi dan sebagainya) sehingga terbentuk satu kesatuan yang teratur dan dinamis, dan kekacauan dapat dihindari.

Secara umum terdapat empat sistem ekonomi yang dipraktekkan oleh berbagai negara di dunia, yaitu sistem ekonomi kapitalis, sistem ekonomi sosialis, sistem ekonomi campuran, sistem ekonomi syariah. Terdapat tiga tujuan utama dari suatu sistem ekonomi : pertumbuhan, lapangan kerja tinggi, stabilitas harga. Pada abad ke 19 di Amerika Utara dan sebagian besar Eropa berlaku dokrin ekonomi laissez. Dalam dokrin ini campur tangan pemerintah terhadap perekonomian negara dibatasi seminimal mungkin dan mekanisme ekonomi diserahkan seruruhnya kepada mekanisme pasar yaitu suatu mekanisme di mana pembeli dan penjual berinteraksi untuk menentukan harga dan pertukaran barang jasa.

Sistem ekonomi pasar/kapitalis bersumber dari pemikiran para teoretisi ekonomi klasik seperti Adam Smith, John Stuart Mill dan para teoretisi madzhab klasik lainnya terutama David Ricardo. Penamaan teoretisi ekonomi klasik sendiri berasal dari Karl Marx (Keynes, 1991:3). Sedangkan penamaan kapitalis pertama kali dilakukan oleh Werner Sombart, yang dia tuangkan dalam karya tulisnya yang terkenal *Der Moderne Kapitalismus* (Berger, 1990:21). Di dalam sistem ekonomi komando/sosialis sebagaimana yang pernah dipraktekkan oleh rezim komunis Uni Soviet, Kuba, China, dan beberapa negara Eropa Timur permasalahan apa yang diproduksi (*what*), bagaimana cara memproduksi

(*how*), dan untuk siapa barang dan jasa diproduksi (*for whom*) ditentukan secara terpusat oleh negara.

G. LATIHAN / PROYEK

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

1. Jelaskan tiga permasalahan ekonomi yang secara umum dihadapi oleh berbagai Negara dengan system ekonomi yang berbeda-beda!
2. Jelaskan tujuan yang ingin dicapai melalui penerapan system ekonomi dalam suatu Negara!
3. Di antara sistem ekonomi komando, struktur perekonomian terbentuk piramid, berikan penjelasan mengenai struktur piramid tersebut!
4. **Analisis Lingkungan Ekonomi pada Bisnis:** Membuat laporan analisis mengenai pengaruh faktor ekonomi makro (inflasi, suku bunga, nilai tukar) terhadap kinerja sebuah perusahaan lokal atau UMKM.
5. **Studi Perbandingan Sistem Ekonomi:** Membuat makalah/ presentasi yang membandingkan dampak sistem ekonomi campuran di Indonesia dengan sistem ekonomi kapitalisme di negara lain terhadap strategi bisnis.
6. **Analisis Kebijakan Pemerintah:** Menilai dampak kebijakan insentif pajak atau regulasi baru pemerintah (misal: peraturan impor/ekspor) terhadap kelangsungan usaha tertentu
7. **Proyek Sub-CPMK:** Analisis Komparatif Dampak Sistem Ekonomi terhadap Operasional Bisnis

Sub-CPMK:

Mahasiswa mampu menilai dan menganalisis dampak berbagai sistem ekonomi (pasar, komando, campuran) terhadap peluang dan tantangan operasional bisnis di Indonesia.

Tujuan Proyek:

1. Mahasiswa memahami karakteristik sistem ekonomi pasar, komando, dan campuran.
2. Mahasiswa mampu membandingkan bagaimana sistem ekonomi yang berbeda mempengaruhi keputusan bisnis (produksi, harga, distribusi).
3. Mahasiswa mampu mengevaluasi penerapan sistem ekonomi campuran di Indonesia dan dampaknya bagi UMKM/Perusahaan.

1. Instruksi Proyek Kelompok

Topik: “Analisis Dampak Sistem Ekonomi terhadap Strategi Bisnis (Studi Kasus: Indonesia vs Negara Lain)”

Langkah-langkah:

1. **Pembentukan Kelompok:** Terdiri dari 4-5 mahasiswa.
2. **Pemilihan Kasus:** Setiap kelompok memilih satu jenis industri (misal: Industri Teknologi, Pertanian, atau Transportasi) dan membandingkan operasionalnya di dua negara dengan sistem ekonomi berbeda (Contoh: Indonesia [Campuran] vs Jerman [Pasar] atau Indonesia [Campuran] vs Korea Utara/Tiongkok [Komando/Campuran Sosialis]).
3. **Pengumpulan Data:** Menganalisis peran pemerintah, tingkat persaingan, aturan harga, dan kebebasan berusaha di kedua negara tersebut.
4. **Evaluasi Bisnis:** Menganalisis bagaimana sistem ekonomi tersebut mempengaruhi peluang bisnis, potensi masalah ekonomi (seperti disparitas regional), dan tingkat kreativitas masyarakat dalam berusaha.
5. **Penyusunan Laporan & Presentasi:** Membuat makalah komparatif dan mempresentasikannya.

2. Output Proyek

1. **Laporan Tertulis (Makalah):** Maksimal 10 halaman (Struktur: Pendahuluan, Profil Sistem Ekonomi Negara A & B, Perbandingan Dampak terhadap Bisnis, Kesimpulan & Saran).
2. **Video Presentasi:** Berdurasi 10-15 menit (menjelaskan analisis komparatif).
3. Komponen Penilaian (Rubrik)

Kriteria	Indikator Penilaian	Bobot
Pemahaman Sistem	Ketepatan mengidentifikasi karakteristik sistem ekonomi di negara studi kasus.	20%
Analisis Komparatif	Kemampuan membandingkan dampak sistem terhadap keputusan bisnis (harga, produksi).	30%
Studi Kasus	Kemampuan menerapkan teori ekonomi pada contoh bisnis riil.	25%
Analisis & Sintesis	Kemampuan memberikan saran strategis bagi pebisnis berdasarkan sistem ekonomi.	15%
Kualitas Presentasi	Kejelasan, kerjasama tim, dan respons terhadap pertanyaan.	10%
Total		100%

3. Contoh Topik Proyek

- *Analisis perbandingan kemudahan memulai usaha (ease of doing business) pada sistem ekonomi campuran (Indonesia) vs Sistem Ekonomi Pasar (Jerman).*
- *Pengaruh Kebijakan Pemerintah terhadap Harga Produk: Studi Komparatif Industri Pertanian Indonesia vs Thailand.*
- *Analisis peranan BUMN dan Koperasi dalam Sistem Ekonomi Pancasila di Indonesia.*

F. DAFTAR PUSTAKA

Berger, P. L, (1990). Revolusi kapitalis. Alih bahasa Mohamad. Jakarta : LP3ES

- Brandt, L., & Rawski, T. G. (ed). (2008). China's economic transformation. Cambridge: Cambridge University Press.
- Haron, S., & Wan Azmi, W. N. (2009). Islamic Finance and banking system: Philosophies, principle & practices. New York: McGraw-Hill
- Partadiredja, A. (1982). Pengantar ekonomi. Ypgayakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Gajah Mada
- Rachbini, D., J. (2001) Pembangunan ekonomi dan sumber daya manusia Jakarta: Penerbit Grasindo.

Kegiatan Belajar 2

RUANG LINGKUP BISNIS

A. PENDAHULUAN

Suatu bisnis ketika didirikan tentu memiliki tujuan pokok yaitu memperoleh laba, meningkatkan harga saham, meninggikan volumen penjualan, serta mempertahankan kebrlanjutan. Tujuan pokok pertama seringkali merupakan tujuan yang terpenting bagi pemilik, setidaknya bagi perusahaan yang belum menjadi publik. Aktivitas dalam bisnis mencakup pada penyediaan barang dan jasa. Akumulasi laba yang diperoleh melalui aktivitas bisnis dapat juga diinvestasikan kedalam portofolio untuk maningkatkan nilai perusahaan. Menurut Steinhoff (1979) fungsi yang dilakukan dalam aktivitas bisnis dapat dikelompokkan kedalam tiga fungsi dasar, memperoleh bahan baku, mengelolah bahan baku, dan mendistribusikannya. Kegiatan distribusi dapat dilakukan secara langsung oleh produsen kepada konsumen atau menggunakan sistem direct selling. Oleh karena itu, pada bab ini akan dijelaskan mengenai pengertian bisnis, fungsi, dan proses di mana bisnis itu dilakukan sehingga diharapkan bagi mahasiswa memahami esensi bisnis dari segi fungsinya.

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

1. Mahasiswa memahami definisi bisnis sebagai organisasi yang menyediakan barang/jasa untuk mendapatkan keuntungan.
2. Mahasiswa mampu mengidentifikasi berbagai kegiatan bisnis, mulai dari industri (produksi/bahan mentah), perdagangan (distribusi/pengecer), hingga jasa.
3. Mahasiswa mampu menganalisis komponen lingkungan bisnis : Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal (politik, ekonomi, sosial, teknologi) yang memengaruhi operasional bisnis.

C. MATERI PEMBELAJARAN

1. Pengertian Bisnis, fungsi bisnis
2. Klasifikasi Bisnis (Bisnis Domestik dan Bisnis Internasional)
3. Ruang Lingkup/Entitas Bisnis

C1. PENGERTIAN BISNIS, FUNGSI BISNIS

Pada saat mendengar kata bisnis, ingatan kita sejenak akan membayangkan berbagai aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan besar seperti PT. Unilever Indonesia, PT. Indofood Sukses Makmur, maupun berbagai perusahaan kecil yang melakukan kegiatan perdagangan dan produksi, dari penghasil seperti Cibaduyut sampai para pedagang eceran di Pasar Rumpit. Semua pihak tersebut melakukan kegiatan bisnis. Lalu apa yang dimaksud dengan bisnis itu sendiri. Menurut Steinhoff (1979): 5) Business is all those activities involved in providing the goods and services needed or desired by people (bisnis adalah segala kegiatan yang berkaitan penyediaan barang dan jasa yang dibutuhkan atau diinginkan orang). Dalam pengertian ini kegiatan bisnis sebagai aktivitas penyediaan barang dan jasa yang diperlukan atau diinginkan oleh konsumen, dapat dilakukan oleh organisasi perusahaan yang memiliki badan hukum maupun badan usaha, maupun perorangan yang tidak memiliki badan hukum maupun badan usaha, seperti pedagang kaki lima, warung yang

tidak memiliki Surat izin Tempat Usaha (SITU), dan Surat izin Usaha Perdagangan (SIUP), serta usaha informal lainnya.

Produk (*products*) yang dihasilkan diperdagangkan oleh kegiatan bisnis mencakup keseluruhan produk baik yang termasuk ke dalam katagori tangible goods maupun intangible goods (jasa). Yang dimaksud dengan tangible goods yakni barang barang yang dapat di indra oleh pancaindra manusia, seperti mobil, rumah, kursi, bolpoin, mie instan, sabun cuci, dan lain-lain. Sedangkan jasa (*service*) adalah produk yang tidak dapat dilihat secara kasat mata tetapi dapat diraskan manfaatnya setelah konsumen mengkonsumsi jasa tersebut. Jasa seorang pengacara pada saat menangani kasus hukum perdata maupun pidana akan terasa setelah pengacara tersebut melakukan pembelaan terhadap kliennya di depan pengadilan sehingga kliennya tersebut dapat terbebas dari jerat hukum. Jasa yang ditawarkan oleh berbagai perusahaan bisnis kepada konsumen, misalnya jasa pengacara, jasa notaris, jasa dokter, jasa guru, dan lain-lain.

Pengertian bisnis lainnya diberikan oleh Driffin dan Erbert (1996), menurut mereka, *Business is an organization thet providers goods or services in order to earn profit*. Sejalan dengan definisi tersebut, aktivitas bisnis melalui penyediaan barang dan jasa bertujuan untuk menghasilakn *profit* (laba). Suatu perusahaan dikatakan menghasilkan laba apabila total penerimaan pada suatu periode (*total revenues*) lebih besar dari total biaya (*total costs*) pada periode yang sama.

Laba merupakan daya tarik utama yang mendorong seseorang untuk melakukan kegiatan bisnis. Melalui laba yang diciptakan oleh aktivitas bisni, pelaku bisnis dapat mengembangkan skala usahanya menjadi lebih besar lagi. Cerita bisnis ini menggambarkan bagaimana pebisnis mengembangkan skala usaha untuk meningkatkan laba.

Akumulasi laba yang diperoleh melalui aktivitas bisnis dapat pula diinvestasikan ke dalam portofolio usaha yang dapat meningkatkan nilai perusahaan (*corporate value*). Secara sederhana, nilai perusahaan merupakan penjumlahan dari hutang perusahaan (*debt*) ditambah dengan modal sendiri (*equity*).

Dalam kaitang dengan investasi kembali laba usaha, laba usaha dapat diinvestasikan kembali untuk memperbesar skala usaha, pembelian saham, pembelian obligasi atau diinvestasikan kedalam usaha prospektif, yang kemungkinan akan memberikan kontribusi laba jangka panjang yang lebih besar kedalam kelompok usaha perusahaan.

Prinsip yang sama berlaku pula untuk usaha perorangan yang tidak berbadan hukum, di mana keuntungan usaha yang diperoleh dapat digunakan oleh perusahaan yang bersangkutan untuk memperbesar modal usaha dan sebagian lagi dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan pribadi perusahaan melalui mekanisme pengambilan pribadi (*prive*).

FUNGSI BISNIS

Menurut Steinhoff (1979: 17) fungsi yang dilakukan oleh aktivitas bisnis dapat dikelompokkan kedalam tiga fungsi dasar, yaitu memperoleh bahan baku (*acquiring raw materials*), mengelola bahan baku (*manufacturing raw materials*), dan mendistribusikan produk kepada konsumen (*distributing products to consumers*).

Memperoleh bahan baku (*acquiring raw materials*). Perusahaan yang bergerak di bidang industri manufaktur akan berusaha untuk memperoleh bahan baku dengan harga optimal serta menjaga keseimbangan pasokannya. Harga perolehan bahan baku yang lebih tinggi dari pesaing memiliki potensi dapat menyebabkan perusahaan kehilangan daya saing di pasar global. Di sisi lain, pasokan bahan baku yang tidak berkesinambungan akan sangat mempengaruhi keberlanjutan produksi.

Mengelola bahan baku menjadi produk (*manufacturing raw materials into products*). Setelah bahan baku diperoleh, perusahaan akan mengolah bahan baku tersebut menjadi produk. Sebagai contoh, PT. Indofood Sukses Makmur sebagai perusahaan mie instan akan mengolah bahan baku tepung terigu menjadi mie instan dengan diberi berbagai variasi bumbu seperti mie instan rasa kari ayam, rasa soto, mi goreng, dan lain-lain.

Melakukan pendistribusian produk kepada konsumen (*distributing products to consumers*). Produk yang dihasilkan perusahaan

selanjutnya didistribusikan kepada konsumen. Kegiatan distribusi produk dari produsen kepada konsumen melibatkan berbagai perusahaan bisnis lainnya, seperti perusahaan distributor, ekspedisi, asuransi, grosir, toko pengecer, dan lain-lain.

Sebagai contoh, distribusi produk PT. Unilever Indonesia dari pabrik PT. Unilever Indonesia sampai kepada konsumen akhir melalui serangkaian jalur distribusi, seperti distributor, grosir, supermarket, serta berbagai toko-toko eceran sebelum produk tersebut akhirnya sampai pada konsumen akhir.

Kegiatan distribusi produk dapat pula dilakukan secara langsung oleh produsen kepada konsumen akhir yaitu dengan menggunakan sistem distribusi *directselling* (penjualan langsung). Kegiatan distribusi ini dilakukan oleh Amway, CNI, Tupperware, Avon, Melia Nature dan perusahaan-perusahaan lainnya yang bergabung dalam Asosiasi Penjual Langsung Indonesia (APLI).

Meskipun perusahaan yang melakukan penjualan langsung (*direct selling*) menggunakan jasa *point operator*, *stockist*, dan lain-lain, tetapi *point operator* tidak melakukan penambahan harga jual produk yang akan dibeli konsumen sehingga pada dasarnya konsumen akan tetap membayar harga produk sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan. Hal ini sangat berbeda dengan kegiatan penjualan tidak langsung dimana anggota saluran distribusi (misalnya toko) melakukan imbuhan/tambahan harga terhadap harga jual produk yang dipasarkannya. Penjualan langsung dilakukan pula oleh berbagai perusahaan dengan menggunakan media televisi (TV media), internet (Amazon.com) dan lain-lain.

Pelaksanaan ketiga fungsi dasar bisnis tersebut sangat bergantung kepada jenis usaha yang dijalankan. Misalnya kegiatan usaha perdagangan (*trading*) tidak melakukan aktivitas mencari dan memperoleh bahan baku (*acquiring raw materials*) tetapi perusahaan manufaktur melakukan fungsi tersebut.

C2. KLASIFIKASI BISNIS (BISNIS DOMESTIK DAN BISNIS INTERNASIONAL)

1. Bisnis Domestik

Aktivitas bisnis yang dilakukan oleh para pengusaha dapat dibagi menurut wilayah di mana aktivitas usaha dilakukan. Dalam hal ini, terdapat kegiatan usaha yang dilakukan oleh para pengusaha di Indonesia di wilayah hukum Republik Indonesia. Bisnis ini dinamakan bisnis domestik sedangkan aktivitas bisnis yang dilakukan oleh pengusaha Indonesia di luar wilayah hukum Republik Indonesia dinamakan bisnis Internasional.

Bisnis domestik selanjutnya masih dapat dibagi ke dalam beberapa kelompok bisnis, yaitu bisnis ekstraktif, bisnis agraris, bisnis manufaktur, bisnis perdagangan, bisnis jasa dan lain-lain.

Bisnis ekstraktif adalah usaha yang bergerak bahan-bahan yang terkandung di alam sehingga dapat memenuhi kebutuhan manusia. Bisnis ekstraktif menggali, mengambil, dan mengolah hasil alam secara langsung. Bisnis ekstraktif mengambil langsung barang yang disediakan alam tanpa adanya pengolahan selanjutnya. Contoh usaha ekstraktif adalah pertambangan, perikanan laut, dan perusahaan pembuatan garam.

Bisnis Agraris adalah usaha yang kiatannya mengelola tanah dan memanfaatkan sumber daya alam yang ada untuk memperoleh hasil. Contoh usaha agraris adalah perkebunan teh, kopi, kelapa sawit, dan lain-lain.

Bisnis manufaktur yaitu usaha yang kegiatannya meliputi pengolahan bahan mentah untuk diproses menjadi bahan setengah jadi atau barang jadi yang siap untuk dikonsumsi. Contoh usaha yang bergerak di bisnis manufaktur adalah industri tekstil, industri makanan kaleng, industri kimia, industri farmasi, industri mie instan, dan lain-lain.

Bisnis perdagangan yaitu usaha yang aktifitasnya melakukan pembelian sejumlah barang di suatu tempat untuk dijual kembali di tempat lain dengan tujuan mencari keuntungan. Contoh badan usaha perdagangan adalah swalayan, supermarket, toko, dan sebagainya.

Bisnis jasa, adalah suatu usaha yang kegiatannya bergerak di bidang pelayanan atau pemberian jasa kepada konsumen. Termasuk kedalam bisnis ini misalnya pendidikan, salon, bank, perusahaan ekspedisi dan sebagainya.

2. Bisnis Internasional

Aktivitas bisnis yang dilakukan oleh perusahaan tidak hanya terbatas kepada aktivitas transaksi yang dilakukan perusahaan di dalam batas-batas negara di mana perusahaan berada yang disebut aktivitas bisnis domestik, melainkan dapat pula dilakukan di luar batas negara yang disebut dengan bisnis internasional.

Transaksi perdagangan antarnegara sebenarnya bukan merupakan fenomena yang baru. Pada tabel ke-12 kerajaan Sriwijaya dan berbagai kerajaan maritim lainnya telah melakukan perdagangan internasional dengan berbagai kerajaan di Cina, India, bahkan beberapa wilayah di Jepara dibawah pemerintahan kerajaan Majapahit telah melakukan perniagaan sampai ke Madagaskar (Alatas, 2009). Demikian halnya berbagai monarkis di Eropa sdh melakukan perdagangan dengan wilayah Timur sejak abad ke-13. Jalur dagang Eropa ke Asia Timur harus melewati jalur dagang yang dikendalikan oleh pengusaha Kekaisaran Turki Usmani sehingga hal tersebut mengakibatkan mahalnya harga komoditas dari Asia ke Eropa atau sebaliknya (Ball, Geringer, Minot & McNett, 2010). Realitas ini mendorong perusahaan-perusahaan dagang Eropa untuk mencari jalur alternatif perdagangan dari Eropa ke Asia. Di dalam pencarian rute baru perdagangan internasional inilah bangsa Eropa menemukan benua Amerika.

Saat ini aktivitas bisnis internasional memiliki dampak yang luar biasa bagi perkembangan perekonomian global. Sebagai contoh, pada tahun 2006 hanya 19 negara di dunia yang memiliki *gross nasional income* (GNI) lebih tinggi dibandingkan penjualan tahunan Exxon-Mobil sebuah perusahaan multinasional yang bergerak dibidang perminyakan. Menurut data yang dilansir oleh Fortune Magazine, pada tahun 2006 Exxon-Mobil memiliki penjualan tahunan sebesar 339.938 miliar dolar Amerika (Ball et al., 2010). Nilai penjualan ini lebih besar dibandingkan dengan Pendapatan Nasional Bruto negara-negara Indonesia, Polandia, Afrika

Selatan, dan lain-lain. Selain itu perusahaan transnasional/multinasional saat ini memiliki kurang lebih 866.000 perusahaan afiliasi di luar negeri dan mempekerjakan lebih dari 53 juta orang di seluruh dunia.

a. Pengetian bisnis internasional

Bisnis internasional merupakan kegiatan transaksi barang dan jasa di luar batas negara perusahaan yang bersangkutan untuk memenuhi tujuan perusahaan (Czinkota, Ronkaine, & Moffett, 2005).

Perusahaan yang terlibat dalam aktivitas bisnis internasional mengalami evolusi dari perusahaan yang hanya melakukan aktivitas pemasarannya di pasar domestik untuk kemudian melakukan perluasan pasar di luar negeri dengan cara melakukan ekspor juga mengalami perubahan dilihat dari sudut perkembangan perusahaannya.

b. Evolusi pemasaran perusahaan dalam memasuki bisnis internasional

Perusahaan global yang kita kenal saat ini, pada awalnya merupakan perusahaan domestik yang telah melewati serangkaian evolusi pemasaran. Pada saat perusahaan seperti Coca Cola masih merupakan perusahaan domestik, perusahaan tersebut hanya hanya melakukan aktivitas perdagangan yang sangat terbatas. Secara perlahan-lahan perusahaan mulai menemukan peluang untuk melakukan kegiatan *export marketing*. Apabila evolusi ini berlanjut, perusahaan tersebut akan mulaimelakukan aktivitas *internasional merketing* bahkan *global marketing*. Kotabe dan Helsen (2007) menggambarkan evolusi pemasaran yang merupakan bagian integral aktivitas bisnis internasional.

c. Pemasaran domestik (*domestic marketing*)

Perusahaan pada awalnya melakukan aktivitas pemasaran produk perusahaan secara domestik (*domestic marketing*) di mana produk dibuat dan dipasarkan di parent country, yaitu negara tempat perusahaan berasal. Produk yang dibuat berorientasi etnosentris (*ethnocentric*) artinya produk tersebut dibuat tanpa memperhatikan perubahan yang terjadi di pasar global dan lebih dipengaruhi cara pandang domestik. Produk yang di pasarkan.

d. Pemasaran ekspor (*export marketing*)

Perusahaan akan memasuki tahap kedua dari evolusi pemasaran internasional, manakala produk perusahaan telah memperoleh permintaan dari pasar luar negeri sehingga perusahaan terdorong untuk melakukan aktivitas *export marketing*. Pada awalnya perusahaan banyak melakukan ekspor secara tidak langsung (*indirect exporting*) dengan menggunakan perusahaan jasa eksportir atau perusahaan trading karena tingginya ketidakpastian dalam aktivitas perdagangan ekspor (Kotabe dan Helsen, 2009). Akan tetapi, setelah produk perusahaan dapat memperoleh pasar yang memadai di luar negeri, perusahaan akan tertarik untuk melakukan aktivitas ekspor secara langsung (*direct exporting*). Adapun produk yang ekspor oleh perusahaan yang berada pada tahap ini, pada umumnya masih berorientasi etnosentris sebagaimana halnya *domestic marketing*, produk yang di pasarkan pada tahap ekspor *marketing* di buat di dalam negeri.

e. Pemasaran internasional (*international marketing*)

Pada tahap evolusi selanjutnya, perusahaan memasuki tahap internasional *marketing* dengan melakukan pengembangan produk berdasarkan kebutuhan dan keinginan konsumen lokal (produk bersifat *polycentric*). Perusahaan juga mulai melakukan aktivitas komunikasi pemasaran baik dalam bentuk iklan maupun promosi yang disesuaikan dengan karakteristik konsumen lokal yang berada di berbagai negara tempat perusahaan memasarkan produknya.

Evolusi bisnis internasional dari sisi pemasaran mengalami evolusi lebih lanjut ketahap *regional marketing*. Pada saat perusahaan mulai melakukan standarisasi produk untuk di pasarkan pada regional tertentu, yang dapat dibedakan dari produk perusahaan yang dijual untuk regional pemasaran lainnya sehingga produk yang dikembangkan pada tahap ini bersifat *regiocentric*, artinya produk yang dibuat disesuaikan dengan karakteristik regional pemasaran produk. Selain itu, produk yang dihasilkan perusahaan dibuat di regional tempat produk tersebut di pasarkan.

f. Pemasaran Global (*global marketing*)

Perusahaan akan memasuki tahap evolusi global marketing pada saat perusahaan melakukan standarisasi produk yang dijual secara global tetapi produk tersebut masih memiliki variasi lokal yang disesuaikan dengan variasi lokal di mana produk dipasarkan. Dengan demikian, produk yang dijual bersifat geocentric artinya produk yang kembangkan perusahaan sudah disesuaikan dengan selera konsumen secara global.

3. Evaluasi Organisasi Perusahaan dalam Memasuki Binis Internasional

Sebelum menjadi sebuah perusahaan global, perusahaan domestik pada umumnya akan memahami evolusi kelembagaan organisasi. Phatak, Bhagat, dan Kashlak (2005) menggambarkan tujuan tahapan evaluasi kelembagaan organisasi perusahaan yang bergerak dari perusahaan domestik menjadi perusahaan global di mana evolusi yang terjadi memiliki tingkat kecepatan yang berbeda-beda antara perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya.

Tahap 1. *Foreign inquiry*. Pada tahap ini perusahaan memperoleh pesanan atau produk yang dihasilkan oleh perusahaan atau pelaku usaha dari luar negeri maupun pihak eksportir domestik. Apabila perusahaan menanggapi pesanan tersebut dan menjual produknya keluar negeri melalui eksportir domestik atau dengan menggunakan jasa importir luar negeri lalu perusahaan memperoleh laba yang memadai dari aktivitas perdagangan tersebut, perusahaan kemungkinan besar atau melanjutkan aktivitas perdagangan ini.

Tahap 2. *Export Manager*. Apabila kegiatan ekspor perusahaan berlanjut dan perusahaan memperoleh laba dari kegiatan ekspor yang dilakukannya, hal tersebut dapat mendorong perusahaan untuk membentuk bagian organisasi dengan sejumlah kecil staf yang bertanggung jawab dalam hal pengelolaan aktivitas ekspor dan dipimpin oleh seorang manajer ekspor (*export manager*).

Tahap 3. *Export Department and Direct Sales*. Apabila kegiatan ekspor mengalami peningkatan secara terus menerus dan tidak dapat dikelola lagi oleh unit kecil organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer ekspor. Pada tahap selanjutnya perusahaan akan membentuk

departemen atau devisi ekspor sendiri yang melakukan penjualan secara langsung dan tidak lagi mengandalkan penggunaan jasa perusahaan eksportir domestik. Pada tahap ini, departemen ekspor perusahaan akan melakukan penjualan secara langsung kepada importir luar negeri atau para pembeli produk perusahaan di luar negeri.

Tahap 4. *Sales Branches and Subsidiaries.* Perusahaan akan membentuk cabang perusahaan di luar negeri yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan penjualan produk perusahaan di luar negeri. Cabang penjualan dipimpin oleh seorang manajer penjualan yang bertanggung jawab kepada perusahaan pusat. Secara bertahap cabang penjualan dapat berubah menjadi anak perusahaan di luar negeri yang bertanggung jawab terhadap pencapaian target penjualan dan laba perusahaan di luar negeri. Manajer yang memimpin anak perusahaan memiliki ekonomi yang lebih besar dibanding manajer yang dipimpin cabang penjualan.

Tahap 5. *Assembly Abroad.* Perusahaan manufaktur yang memiliki anak perusahaan di luar negeri akan tertarik untuk membangun pabrik perakit produk perusahaan di luar negeri karena tiga alasan utama. Pertama, biaya pengiriman produk yang belum dirakit lebih murah dibanding produk yang sudah dirakit. Kedua, tarik masuk produk yang belum dirakit lebih murah. Ketiga, perusahaan perakitan di luar negeri bisa memperoleh upah buruh yang lebih murah.

Tahap 6. *Production abroad.* Berdasarkan akumulasi pengalaman perusahaan sejak membentuk cabang penjualan di luar negeri sampai membangun pabrik perakitan di luar negeri sehingga perusahaan sangat memahami potensi permintaan pasar luar negeri serta karakteristik produk yang diminta oleh konsumen luar negeri. Perusahaan akan memasuki tahap lebih lanjut dari evolusi kelembagaan bisnis internasional dengan membangun fasilitas produksi produk perusahaan di luar negeri.

Keputusan untuk membentuk fasilitas produksinya di luar negeri didorong pula oleh semakin sulitnya meningkatkan volume penjualan melalui aktifitas ekspor dapat berupa hambatan tarif masuk yang tinggi bagi produk impor maupun larangan mengimpor produk yang sudah diproduksi oleh perusahaan lokal.

Setelah membangun fasilitas produksinya di luar negeri biasanya perusahaan memiliki mitra patungan (venture) dari perusahaan lokal, perusahaan berada pada tahap mengelola secara keseluruhan bisnisnya di luar negeri dan melaksanakan sejumlah fungsi bisnis seperti pembelian, keuangan, akunting, pengelolaan sumber daya manusia, pemasaran, manajemen operasi, dan lain-lain. Pada saat yang sama perusahaan yang berada di parent country juga harus memberikan lisensi atas produk yang diproduksi di luar negeri baik kepada anak perusahaannya di luar negeri maupun kepada mitra perusahaan yang berada di luar negeri yang memproduksi produk perusahaan di luar negeri agar produk tersebut dapat memperoleh pasar di negara tempat mitra perusahaan berada.

Tahap 7. *Integrations of Foreign Affiliates*. Pada tahap ini perusahaan parent company memutuskan untuk mengintegrasikan berbagai perusahaan afiliasi yang berada di berbagai negara menjadi suatu perusahaan multinasional. Perusahaan ini menjalankan fungsi sebagai jaringan perusahaan global yang memungkinkan terjadinya pertukaran berbagai gagasan yang akan meningkatkan inovasi dan kinerja berbagai anak perusahaan subsidiary.

Para manajer perusahaan global akan memandang pasar di dunia ini sebagai lahan operasi mereka di mana berdasarkan cara pandang yang mendunia ini para manajer akan merencanakan, mengoperasikan dan mengendalikan aktivitas perusahaannya. Melalui cara pandang yang mendunia, para manajer perusahaan global akan merumuskan berbagai keputusan strategi seperti di negara mana perusahaan akan membangun fasilitas produksi berikutnya? Dari fasilitas produksi di negara manakah sebaiknya perusahaan global merekrut tenaga kerja untuk memperoleh keunggulan bersaing? Dari negara manakah perusahaan sebaiknya memperoleh bahan baku untuk memperbaiki struktur biaya bahan?

4. Bentuk-Bentuk Aktivitas Bisnis Internasional

Untuk memasuki pasar internasional, perusahaan melakukan berbagai bentuk aktivitas internasional di mana masing-masing bentuk bisnis internasional yang dipilih oleh perusahaan memiliki keunggulan dan kelemahan. Beberapa bentuk aktivitas bisnis internasional yang paling banyak digunakan perusahaan pada saat memasuki pasar internasional

adalah transaksi ekspor dan investasi asing langsung (Foreign Direct Investment/FDI)

Di dalam bentuk aktivitas ekspor, kendati Indonesia telah kehilangan daya saing di beberapa sektor ekspor tradisional, seperti tekstil dan kayu, tetapi Indonesia tengah meningkatkan daya saingnya di pasar dunia dalam sektor lain, seperti kendaraan bermotor.

Sedangkan kegiatan FDI di Indonesia dilakukan oleh berbagai perusahaan asing masih tanpa kuat. Inward stock sebagai bagian dari PDB mencapai angka tertinggi selama 7 tahun pada tahun 2009 yaitu 20% dari PDB padahal tahun 2009 merupakan tahun terburuk krisis ekonomi global. Namun pada tahun 2010 prestasi FDI Indonesia adalah yang paling rendah di antara negara-negara ASEAN lainnya. Sebagai contoh, rasio FDI terhadap PDB di Thailand berada di angka 40% dari PDB dan Vietnam memiliki rasio FDI terhadap 62% dari PDB (OECD, 2012).

Aktivitas bisnis internasional dilakukan oleh berbagai perusahaan baik yang tergolong ke dalam usaha *small and medium enterprise* (SME) maupun perusahaan korporasi yang menjalankan usahanya di berbagai belahan dunia. Boks cerita bisnis di bawah ini menjelaskan transaksi ekspor manga Gedong Gincu yang dilakukan oleh pengusaha Ahmad Abdul Hadi yang tergolong pelaku bisnis *small and medium enterprise*.

Foreign Direct Investment (FDI). Investasi Langsung Asing (FDI) terjadi pada saat perusahaan melakukan investasi secara langsung dalam bentuk fasilitas produksi untuk menghasilkan dan atau memasarkan produk perusahaan di pasar luar negeri. Sebagai contoh, perusahaan Toyota dari Jepang melakukan investasi asing langsung di Amerika antara tahun 1983 dan sampai tahun 2002 dengan membuka lima pabrik perakitan mobil Toyota di Amerika dengan nilai investasi seluruhnya mencapai 13,5 miliar dolar Amerika (Hill, 2006).

FDI selanjutnya dapat dibagi ke dalam dua kategori. Kategori pertama adalah FDI dalam bentuk *green field investment*. Perubahan yang melakukan *green field investment* akan membentuk perusahaan baru di luar negeri. Kategori FDI yang kedua adalah kategori FDI di mana perusahaan parent company mengakuisi atau melakukan merger dengan perusahaan yang sudah ada di luar negeri. Kedua kategori FDI

ini berbeda dengan katagori foreign portfolio invesment (FPI) di mana FPI merupakan bentuk investasi asing, yang dilakukan perorangan, badan usaha maupu pemerintah negara asing di dalam bentuk instrumen keuangan (*outflows of FDI*) terjadi pada saat perusahaan atau pemerintah negara asing di dalam bentuk instrumen keuangan (misalnya pemebelian obligasi pemerintah negara asing, maupun pembelian saham perusahaan asing di pasar modal).

Sebagai aktivitas investasi, kegiatan FDI memiliki aliran masuk dan keluar (Hill, 2006). Aliran FDI keluar (*outflows of FDI*) terjadi pada saat terjadi investasi yang silakukan oleh perusahaan *parent country* di negara asing. Sedangkan aliran masuk FDI (*inflows of FDI*) terjadi pada saat perusahaan asing atau pemerintah negara asing melakukan penanaman modal di dalam negeri suatu negara. Adapun jumlah keseluruhan nilai aset yang dimiliki oleh perusahaan asing atau negara asing pada satuan waktu tertentu dinamakan stok FDI (*stock of FDI*).

Ekspor (*Export*), aktivitas ekspor merupakan cara memasuki pasar internasional yang banyak digunakan oleh perusahaan pada saat mereka mulai melakukan kegiatan bisnis internasional. Kegiatan ekspor memiliki dua keunggulan bagi perusahaan dibanding FDI. Pertama, kegiatan eksport tidak membutuhkan investasi yang besar untuk menjalankan kegiatan manufaktur di negeri lain (*host country*). Kedua perusahaan *parent company* dapat memperoleh skla ekonomi dengan memussatkan produksi produk di sustu negara kemudian melakukan ekspor dari *host country* tersebut ke berbagai negara.

Di samping memiliki beberapa keunggulan, aktivitas ekspor juga memiliki setidaknya tiga kelemahan (Hill, 2006). Pertama, aktivitas ekspor menjadi tidak menarik manakala perusahaan *parent company* memiliki pilihan untuk memproduksi produk lebih murah di negara *host country* dibanding mengekspornya dari negara tempat *parent company* berada. Kedua, aktivitas ekspor memiliki biaya transpor yang tinggi terutama bila produk yang diekspor merupakan produk bulky. Ketiga, adanya hambatan tarif dapat menjadikan kegiatan ekspor menjadi tidak ekonomis akibat menjadi mahalnya harga produk di pasar *host country*.

Lisensi (*licensing*). Lisensi merupakan suatu bentuk perjanjian di mana pemebri lisensi (*licensor*) memberikan hak kepada pihak lain

yang menjadi pengguna lisensi (licensee) untuk menggunakan paten, penemuan, formula, proses, desain, hak cipta, dan merek dagang selama periode waktu tertentu yang disepakati antara licensor dengan licensee.

Lisensi memberikan keuntungan bagi perusahaan yang menjadi lisensi karena perusahaan tersebut tidak perlu mengeluarkan biaya yang besar untuk melakukan aktivitas penelitian dan pengembangan. Bagi perusahaan pemilik lisensi, pemberian lisensi kepada mitra usaha luar negeri yang berada di negara dengan kondisi politik tidak stabil merupakan suatu modus memasuki pasar luar negeri yang dapat menurunkan risiko dengan parent company karena melakukan investasi langsung di negara dengan kondisi politik stabil. Lisensi dapat digunakan oleh parent company yang tidak dapat memasuki pasar negara lain karena pematasan secara hukum dari negara asing. Sebagai contoh, perusahaan Xerox dari Amerika sangat berminat untuk memasuki pasar Jepang tetapi perusahaan itu dilarang untuk membuat anak perusahaan di Jepang (Hill, 2006). Xerox akhirnya membentuk usaha patungan dengan perusahaan Fuji dan membentuk usaha patungan Fuji-Xerox serta memberikan lisensi teknologi Xerox kepada Fuji.

Lisensi juga memiliki tiga kelemahan utama. Pertama, licensor tidak memiliki pengendalian ketat terhadap kegiatan manufaktur, pemasaran dan strategi untuk mewujudkan experience curve dan memusatkan produksi di negara dengan biaya paling ekonomis. Hal ini terjadi karena pada umumnya perusahaan licensee membuka sendiri aktivitas produksi di negara masing-masing sehingga membatasi kemungkinan terjadinya sentralisasi lokasi (Hill, 2006). Kelemahan kedua, aktivitas lisensi akan membatasi parent company yang menerima keuntungan dari aktivitas lisensi berupa royalty untuk mendukung aktivitas pemberian lisensi kepada licensee lain. Ketiga, licensor yang memberikan lisensi know-how nya kepada lisensi dapat kehilangan keunggulan bersaingnya karena teknologi yang mereka berikan kepada lisensi dapat ditiru dan menyebabkan licensor kehilangan keunggulan bersaing dalam jangka panjang.

5. Waralaba (*Franchising*)

Modul lain yang digunakan perusahaan untuk memasuki pasar internasional adalah dengan melakukan franchising yaitu suatu bentuk perjanjian kontraktual antara pemilik franchise (franchisor) dengan pengguna franchise (franchisee), di mana franchisor pada umumnya merupakan perusahaan pemilik produk atau jasa yang sudah terkenal, seperti McDonalds, Hoka-Hoka Bento, dan lain-lain memberikan izin kepada franchisee untuk melakukan bisnis dengan menggunakan merek franchisor dan franchisor mendapatkan fee atas penggunaan merek oleh franchisee. Tetapi berbeda halnya dengan lisensi, pihak franchisor mengarahkan pihak franchisee untuk melakukan kegiatan usaha dengan format yang dikehendaki oleh pihak franchisor.

Keuntungan franchising sebagai modus untuk memasuki pasar internasional adalah adanya risiko investasi dibandingkan bila perusahaan membuka sendiri unit usahanya di luar negeri. Sementara itu, kerugian yang bisa ditimbulkan dari kegiatan franchising muncul manakala franchisee tidak dapat menerapkan kendali mutu sesuai dengan permintaan franchisor. Dapat mengakibatkan terjadinya penjualan produk di bawah standar mutu konsumen. Hal ini dapat mengakibatkan kerugian bagi franchisor.

6. Perusahaan Patungan (*join Venture*)

Cara lain untuk memasuki pasar internasional adalah dengan membentuk perusahaan patungan (joint venture), yakni perusahaan yang dimiliki oleh dua atau lebih perusahaan independen (Hill, 2006) salah satu contoh usaha patungan antara perusahaan Indonesia dengan perusahaan Jepang yang membentuk PT. Otsuka Indonesia. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1975 sebagai perusahaan patungan di bidang industri farmasi, produk-produk yang dihasilkan antara lain obat-obatan etikal, produk nutrisi klinis, cairan infus serta produk alat-alat kesehatan.

Keuntungan dari perusahaan patungan antara lain sebagai berikut. Pertama perusahaan internasional yang bermitra dengan perusahaan lokal memperoleh manfaat dari pengetahuan mitra lokal terhadap situasi persaingan pasar domestik, budaya, bahasa, sistem politik

dan sistem bisnis. Kedua, pada saat biaya untuk beroperasi di pasar internasional menjadi tinggi demikian halnya bila risiko pengembangan pasar di luar negeri menjadi tinggi, perusahaan internasional yang bermitra dengan perusahaan lokal akan dapat melakukan pembagian biaya maupun risiko dengan mitra lokalnya. Ketiga terdapat beberapa negara yang melarang perusahaan asing menggarap pasar domestiknya kecuali perusahaan asing tersebut bermitra dengan perusahaan lokal. Dengan demikian usaha patungan akan mengurangi risiko perusahaan asing mengalami tindakan nasionalisasi oleh pemerintah setempat.

Adapun kekurangan dari perusahaan patungan ada tiga. Pertama perusahaan internasional yang melakukan usaha patungan dengan mitra lokal memiliki pengendalian yang lemah terhadap teknologi yang digunakan dalam usaha patungan sehingga teknologi yang dimiliki perusahaan internasional bisa saja berpindah ke mitra lokal. Kedua, perusahaan induk (*parent company*) tidak memiliki kendali yang kuat atas perusahaan patungan yang menjadi subsidiary dari perusahaan induk (*parent company*) sehingga perusahaan patungan yang menjadi subsidiary dari perusahaan induk (*parent company*) sehingga perusahaan subsidiary tersebut bisa tidak mendukung strategi perusahaan induk dalam menciptakan skala ekonomi maupun menciptakan keunggulan bersaing. Ketiga adanya potensi konflik diantara kedua pihak yang melakukan investasi bersama dalam usaha patungan bila mana salah satu pihak memiliki persepsi yang berbeda mengenai arah perusahaan dengan mitranya.

7. Faktor-Faktor yang Mendorong Perkembangan Bisnis Internasional

Terdapat tiga alasan mengapa perusahaan melakukan ekspansi bisnisnya keluar negeri (Pathak et al., 2005). Ketiga motif tersebut adalah *market-seeking*, *Motives*, *cost-reduction motives*, serta *strategic motives*.

Market-seeking motives. Pada umumnya perusahaan internasional mulai pasar di luar negeri pada saat pasar di dalam negeri sudah berada pada tahap kematangan (*saturation stage*). Berbagai perusahaan *fast food* di Amerika seperti McDonald's dan Pizza Hut mengembangkan pasarnya ke luar negeri setelah pasar *fast food* di dalam negeri mencapai tahap kematangan. Demikian pula berbagai perusahaan ritel di dunia seperti

Sogo, Carrefour, Makro, dan lain-lain melakukan ekspansi ke luar negeri setelah industri ritel mengalami tahap kematangan di dalam negerinya.

Salah satu negara yang memiliki ukuran pasar adalah Indonesia. Saat ini Indonesia merupakan negara dengan tingkat pertumbuhan ekonomi tertinggi ke 2 setelah Cina dan memiliki kelas menengah yang sedang tumbuh sehingga daya beli masyarakatnya bertambah kuat. Dengan kondisi seperti ini, Indonesia merupakan pasar yang menarik bagi perusahaan ritel dunia, perusahaan otomotif, perusahaan elektronik, dan berbagai industri lainnya.

Cost-reduction motives. Motif kedua yang mengakibatkan perusahaan internasional mengembangkan usahanya keluar negeri adalah untuk memperoleh biaya produksi yang lebih murah, biaya upah yang rendah ataupun biaya logistik yang rendah. Sebagai contoh, perusahaan Toyota dapat memperoleh biaya pokok produksi yang lebih murah, dengan membangun pabrik perakitan mobil di Indonesia. Hal ini terjadi karena biaya butuh di Indonesia lebih rendah dibandingkan biaya butuh di Jepang selain itu dengan membangun pabrik perakitan mobil di Indonesia, perusahaan Toyota terhindar dari pajak biaya masuk yang tinggi seumpama perusahaan yang mengekspor mobil ke Indonesia dalam bentuk *completely built up*.

Strategic motives, perusahaan internasional melakukan kegiatan bisnis di negara lain dengan tujuan memelihara dan meningkatkan posisi pesaing perusahaan baik di dalam industri maupun di dalam segmen pasar tertentu.

Perusahaan internasional melakukan kegiatan bisnis di negara lain bisa juga didorong oleh *motif strategic* untuk mengikuti pelanggannya yang ada di luar negeri. Phatak et al. (2005) mencontohkan, pada saat perusahaan otomotif Jepang membuka pabrik pembuatan mobil di Amerika Serikat, berbagai perusahaan Jepang yang memproduksi ban mobil dan suku cadang juga melakukan investasi langsung di Amerika Serikat dalam bentuk pembangunan pabrik untuk menyediakan produk bagi perusahaan otomotif Jepang.

C3. RUANG LINGKUP BISNIS/ENTITAS BISNIS

Para pelaku bisnis melakukan penyediaan barang dan jasa yang sangat beragam dan membentuk berbagai industri. Mulai dari industri ekstraktif yang mengambil bahan baku dari alam sampai kepada industri manufaktur yang melakukan pengolahan *input* yang dihasilkan sektor ekstraktif menjadi berbagai *output*.

Bagian berikut akan membahas ruang lingkup bisnis baik ditinjau dari ruang lingkup bisnis secara umum dengan menemukan berbagai produk dan jasa yang dapat dipasarkan secara komersial dan berpotensi untuk mendatangkan profit bagi perusahaan. Ruang bisnis lainnya dibuat berdasarkan Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI tahun 2009). Pada bab ini akan dijelaskan pula aktivitas bisnis yang dilakukan di luar batas negara yang dikenal dengan istilah bisnis internasional.

1. Ruang Lingkup Bisnis secara Umum

Menurut Kotler (2001: 7) produk yang dipasarkan dalam suatu kegiatan bisnis dapat dikelompokkan ke dalam 10 entitas produk. Kesepuluh entitas produk tersebut adalah sebagai berikut :

1. Informations

Media massa baik cetak maupun elektronik merupakan pelaku bisnis informasi. Pada saat berlangsungnya Piala Eropa 2012 di Ukraina dan Polandia, stasiun televisi RCTI menayangkan secara langsung perhelatan akbar sepak bola tersebut. Berbagai media massa di Indonesia juga meliput secara intensif Pemilihan Gubernur DKI Jakarta yang memperlihatkan rivalitas antara Fauzi Bowo-Nachrowi Ramli (Foke-Nara) dengan pasangan calon gubernur Joko Widodo-Basuki Tjahaja Purnama (Jokowi-Ahok) di mana Pilgub tersebut berlangsung ketat dan harus dilakukan dalam dua putaran.

Penayangan berbagai berita yang sedang menjadi perhatian atau isu publik akan meningkatkan *rating* siaran televisi sehingga akan menarik para pengiklan untuk memasang iklan dan akan menaikkan *revenue* stasiun TV tersebut.

2. Places

Yang termasuk katagori places, misalnya tujuan wisata. Tempat tujuan wisata memiliki ojek wisata yang dijual kepada para wisatawan baik wisatawan lokal maupun wisatawan mancanegara.

Setiap tahun wisatawan mengunjungi berbagai tempat tujuan wisata di berbagai wilayah Indonesia seperti Candi Borobudur, Candi Prambanan, Ngarai Sihanok di Bukittinggi, Danau Toba, Danau Maninjau, Gunung Bromo, Gunung Tangkuban Perahu, Pantai Pangandaran, Pantai Sanggigi, dan lain-lain.

Tempat-tempat wisata akan dikenal oleh para wisatawan bilamana pemerintah daerah ataupun negara tujuan wisata melakukan upaya-upaya *marketing* yang optimal untuk menawarkan tempat tujuan wisata tersebut ke berbagai negara yang memiliki potensi wisatawan (Kotler, Haider, & Rein. 2002). Selain itu keberhasilan industri pariwisata harus ditunjang oleh adanya sarana dan prasana transportasi dan akomodasi yang memadai sehingga akan meningkatkan *value* tempat tujuan wisata bagi para wisatawan lokal maupun manca negara.

3. Experiences

Manusia senang melakukan berbagai aktivitas untuk memperoleh pengalaman-pengalaman tertentu dalam hidupnya. Sebagai contoh manusia pada umumnya memiliki keinginan untuk merasakan sensasi jatuh (*sensation of falling*) sehingga kita menyukai permainan sensasi jatuh.bermain ayunan, *roller coaster*, bahkan salam tingkat yang lebih ekstrem banyak orang yang meyukai permainan *bunggy jumping* dan terjun tandem, aktivitas-aktivitas tersebut merupakan sekelumit contoh bagaimana manusia memenuhi keinginannya akan pengalaman sensasi jatuh tersebut menjadi lahan bisnis yang dilakukan oleh pengelola tempatrekreasi, seperti Impian Jaya Ancol, disney Land, dan lain-lain.

Pengalaman lain yang ingin dialami sebagaian konsumen misalnya melihat binatang buas seperti Harimau dan Singa di alam bebas. Untuk memenuhi hasrat ini, konsumen dari provinsi DKI Jakarta, Jawa Barat dan Banten dapat melakukan perjalanan safari ke Taman Nasional Serengiti di Kenya atau berkunjung ke Taman Nasional Kerinci Seblat dengan biaya

yang tidak sedikit. Dengan biaya yang jauh lebih murah, konsumen yang sama dapat memperoleh pengalaman serupa melihat singa dan harimau di alam bebas apabila mereka mengunjungi Taman Safari Cisarua Bogor.

4. Organization

Rekam jejak (*track record*) perusahaan yang menghasilkan produk bermutu dan dapat memuaskan kebutuhan konsumen serta memiliki kinerja keuangan yang baik, akan menyebabkan perusahaan yang satu memiliki nilai yang berbeda dibanding pesaingnya di mata konsumen maupun para investor.

Apabila organisasi perusahaan seperti ini menghasilkan produk baru, produk baru yang dihasilkan perusahaan tersebut pada umumnya akan dinilai memiliki kualitas yang baik oleh konsumen karena konsumen memiliki rujukan pengalaman mengkonsumsi produk-produk perusahaan tersebut sebelumnya. Misalnya produk *consumer goods* yang dihasilkan oleh PT. Unilever pada umumnya dinilai memiliki mutu yang baik karena banyak produk konsumsi unggulan yang dihasilkan perusahaan ini.

Hal yang sama berlaku pula pada saat calon mahasiswa baru hendak memilih perguruan tinggi yang memiliki *track record* baik. Misalnya dengan melihat status akreditasi, mudah tidaknya lulusan perguruan tinggi tersebut bekerja, kualitas dosen yang mengajar di perguruan tinggi, atau dengan melihat fasilitas gedung perkuliahan.

5. Ide (*Ideas*)

Seluruh produk yang dipasarkan saat ini pada awalnya berasal dari suatu ide produk. Tirto Utomo pendiri PT Aqua Golden Mississippi memperoleh ide untuk membuat air minum dalam kemasan setelah rekan bisnisnya terserang diare karena mengkonsumsi air yang tidak higienis, sesaat setelah mereka bermain tenis lapangan.

Ide dapat melahirkan inovasi produk berupa produk yang sama sekali baru yang sebelumnya tidak ada dipasaran. Perusahaan Du Pont misalnya, pada era tahun 1990 an dikenal sebagai pencipta produk inovatif sehingga produk-produk yang mereka hasilkan sering sekali digunakan menjadi nama generik. Simak saja teflon yang merupakan merek produk pelapis

antilengket yang diperkenalkan oleh Du Pont dan tetap digunakan sebagai nama generik meskipun teflon tersebut diproduksi oleh perusahaan lain.

Ide-ide tersebut di atas terbukti dapat menjadi bisnis yang menguntungkan bahkan bernilai miliaran rupiah sampai saat ini.

6. Manusia (*Peoples*)

Manusia dengan segala kemampun dan talenta yang dimilikinya dapat menjadi komoditi bisnis. Komedian Sule yang memiliki nama asli Entis Sutisna (wikipedia.org/wiki/sule) merupakan salah satu contoh fenomenal bagaimana manusia dengan segala talenta yang dimilikinya. Sule berhasil mengangkat popularitas acara komedi Opera Van Java yang ditayangkan Trans 7 maupun sekuel komedi situasi ini Talk Show yang ditayangkan Net TV.

7. Hak Kepemilikan (*Properties*)

Hak kepemilikan seseorang terhadap benda-benda berharga dapat dijadikan komoditi bisnis. Misalnya hak kepemilikan seseorang terhadap tanah yang ditunjukan memelalui kepemilikan sertifikat hak milik atas tanah dapat diperjual belikan. Demikian halnya kepemilikan seseorang terhadap kendaraan yang ditunjukan dengan BPKB (bukti kepemilikan kendaraan bermotor), kepemilikan terhadap saham perusahaan yang telah go public dapat diperjual belikan oleh pemilik hak tersebut kepada pembeli yang erminat untuk memperoleh keuntungan.

8. *Evants*

Hanya berselang beberapa hari setelah ledakan Bom Kuningan di jakarta goup bend asal Jerman Scorpion tampil di hadapan publik Indonesia. Pegelaran musik seperti yang dilakukan oleh scorpion merupakan salah satu contoh events yang dapat dilakukan secara berkala adalah Jakarta Fair, Jakarta Jazz Festival, dan berbagai event lainnya yang dilaksanakan oleh para pengelola event (*evan organizer*) di Indonesia.

9. *Tangible Goods*

Pasta gigi Pepsodent, detergen so klin, minuman ringan berkarbonase coca cola, semir sepatu kiwi, mi isntan Indomie, merupakan conto-contoh

tangible goods yang ditawarkan oleh berbagai perusahaan penghasil produk tersebut kepada konsumen. Produk-produk tersebut dapat diperjual belikan dan membentuk aktivitas bisnis karena produk-produk tersebut memiliki nilai (*value*) sehingga konsumen mau menukar uang yang mereka miliki dengan produk-produk tersebut.

Kendati produk-produk diatas merupakan produk yang secara tradisional digolongkan sebagai *tangible goods*, namun pada dasarnya produk-produk itu pun memiliki kandungan jasa di dalamnya. Sebagai contoh, seorang konsumen yang membeli bolpoin Parker tidak semata-mata membeli produk tersebut karena penampakan fisiknya, melainkan dia membeli jasa yang dapat digunakan untuk menulis memiliki *value* yang lebih rendah dibandingkan sebatang bolpoin pilot yang lebih murah tetapi dapat digunakan dengan baik untuk menulis.

Menyadari fenomena bahwa setiap *tangible goods* pada dasarnya mengandung unsur jasa, maka ahli pemasaran Herman Kartajaya menyarankan bahwa apapun bisnis yang dilakukan oleh perusahaan, bisnis perusahaan tersebut harus dipandang sebagai bisnis jasa.

10. Service (*intangible goods*)

Salah satu ciri utama jasa adalah keberadaan jasa tidak dapat dilihat secara kasat mata tetapi dapat dirasakan manfaatnya setelah konsumen mengkonsumsi jasa tersebut.

Ciri jasa lainnya adalah inseparable artinya jasa tidak dapat dipisahkan dari si pembeli jasa sehingga kualitas jasa yang akan dikelola konsumen sangat tergantung kepada siapa yang menjadi pemberi jasa.

Jasa juga memiliki ciri *variability* artinya jasa yang dibeli oleh pemberi jasa memiliki variasi antara satu pemberian jasa dengan pemberian jasa lainnya meskipun dilakukan oleh pemberi jasa yang sama. Hal ini dipengaruhi oleh suasana psikologis pemberi jasa pada saat melakukan pemberian jasa. Berbagai jenis jasa seperti jasa pengacara, dokter, notaris, transportasi, penilai, akuntansi, dan sebagainya merupakan bagian dari entitas bisnis.

Terakhir jasa juga memiliki ciri *perishability* artinya jasa tidak bisa disimpan untuk dikonsumsi di waktu yang akan datang. Hal ini berbeda

dengan konsumsi barang yang bisa disimpan di konsumsi lagi di masa datang.

TUJUAN BISNIS

Para pelaku bisnis (*business actors*) melakukan aktivitas bisnis untuk mencapai berbagai tujuan (*objectives*). Dalam kaitan ini tujuan (*objectives*) dapat dirumuskan sebagai hasil akhir (*end results*) yang ingin dicapai oleh para pelaku bisnis dari bisnis yang mereka lakukan. Dengan demikian tujuan yang ingin dicapai oleh para pelaku bisnis akan sangat bervariasi antara kegiatan bisnis yang satu dengan kegiatan bisnis lainnya. Kendati demikian terdapat beberapa tujuan bisnis yang secara umum menjadi orientasi para pelaku bisnis.

Menurut Drucker (1968: 83) tujuan bisnis yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan mencakup : *market standing, innovation, physical and financial resources, profitability, manager performance and development, worker performance and attitude, public responsibility*, gitman (2006) menambahkan bahwa tujuan utama yang ingin dicapai oleh aktivitas bisnis yang dilakukan oleh perusahaan adalah *stockholders' wealth maximization*.

1. **Maksimalisasi Kekayaan (*Wealth Maximization*)**. Para pelaku usaha mendirikan perusahaan dengan harapan agar usaha yang dibangunya tersebut mampu memberikan keuntungan (*profit*) yang akan menambah kekayaan para pengusaha tersebut. Setelah perusahaan bertambah besar, para pendiri perusahaan akan mempekerjakan para profesional yang diharapkan mampu bekerja sesuai dengan kepentingan para pengusaha yakni para profesional tersebut dapat menghasilkan laba yang maksimum agar dapat memaksimalkan kekayaan para investor.
2. **Pengusahaan Pasar (*Market standing*)**. Penguasaan pasar (*market standing*) merupakan salah satu tujuan utama perusahaan. Penguasaan pasar akan memberikan jaminan bagi perusahaan untuk memperoleh pendapatan penjualan (*sales revenue*) dan *profit* dalam jangka panjang.

Pengusahaan pasar tidak hanya diukur dari besarnya tingkat penjualan yang dapat dilakukan perusahaan (*market size*), melainkan

perusahaan harus mampu membaca potensi pasar dan arah persaingan pada masa yang akan datang melalui penelaahan aktivitas pesaing sehingga produk perusahaan tidak akan tersisih dari pasar oleh produk saingannya.

3. **Inovasi (*Innovation*)**. Menurut Drucker (1969: 90) terdapat dua inovasi pada setiap bisnis. Pertama, inovasi produk atau jasa. Kedua, inovasi berbagai keahlian (*skills*) dan aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk menghasilkan inovasi jenis pertama tersebut.

Lebih lanjut inovasi berkaitan dengan penciptaan nilai (*value creation*) yang akan memberi konsumen kepuasan lebih besar untuk setiap rupiah yang dia belanjakan. Dalam hal ini harus diingat bahwa konsumen sebagai pembeli bersedia menukar uang yang mereka miliki dengan barang dan jasa karena barang dan jasa tersebut memiliki nilai (*value*). Oleh sebab itu tujuan bisnis yang ingin dicapai melalui inovasi adalah menciptakan nilai pada suatu produk. Misalnya pada saat seseorang konsumen membeli jam tangan Rolex yang dia pakai dapat menaikkan nilai diri (*personal value*) konsumen itu sendiri. Demikian pula pada saat konsumen membeli mi instan merk Indomie, dia bersedia menukar uangnya karena akan memperoleh kenikmatan mengkonsumsi mi.

4. ***Physical and Financial Resources***. Bagi perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur, kemampuan perusahaan untuk memperoleh suplai bahan baku yang berkelanjutan dengan harga yang bersaing akan sangat menentukan daya saing perusahaan.

Selain penguasaan terhadap sumber daya fisik (termasuk di dalamnya kapasitas pabrik, fasilitas pergudangan dan lain-lain), perusahaan harus memiliki penguasaan sumber daya keuangan yang memadai. Dengan demikian perusahaan apapun jenisnya harus memiliki tujuan penguasaan terhadap sumber daya fisik dan keuangan.

5. ***Profitability***. Para pelaku bisnis yang memiliki badan usaha seperti Perseroan Terbatas, Persekutuan Komenditer (CV), Firma, Koperasi merupakan contoh badan usaha yang bertujuan menghasilkan laba. Demikian pula kegiatan usaha yang dilakukan oleh perorangan yang tidak memiliki badan usaha informasi lain memiliki badan usaha

seperti para pedagang kaki lima, warung kios, dan usaha informal lain memiliki tujuan utama untuk menghasilkan profit.

Bisnis yang dilakukan para pelaku bisnis tidak hanya mengandalkan keuntungan/laba sesaat melainkan diharapkan dengan adanya laba, maka perusahaan dapat menumbuh kembangkan usahanya menjadi usaha yang semakin besar dan semakin menguntungkan.

6. ***Manajer Performance and Development.*** Manajer merupakan orang yang secara operasional bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi. Untuk dapat mengelola perusahaan dengan baik, manajer perlu memiliki berbagai pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*skill*), dan perilaku (*behavior*) tentunya yang berkaitan dengan profesinya. Dengan demikian peningkatan kinerja dan pengembangan kemampuan manajer melalui serangkaian kegiatan kompensasi yang menarik serta program *training and development* secara berkelanjutan, harus menjadi tujuan dari setiap perusahaan.
7. ***Worker Performance and Attitude.*** Selain manajer, sumber daya manusia yang harus memperoleh perhatian besar dari perusahaan adalah para karyawan. Hal penting yang harus diketahui oleh perusahaan adalah sikap para karyawan terhadap pekerjaan dan juga perusahaan. Sikap antara lain terkait dengan kondisi kerja dan kompensasi yang diterima oleh para karyawan. Oleh sebab itu, untuk kepentingan perusahaan jangka panjang, perusahaan harus membuat tujuan yang spesifik berkaitan dengan pemeliharaan dan pengembangan karyawan agar karyawan-karyawan tersebut dapat bekerja dengan baik.
8. ***Publik Responsibility.*** Bisnis harus memiliki tanggung jawab sosial seperti memajukan kesejahteraan masyarakat, mencegah terjadinya polusi, menciptakan lapangan kerja dan lain-lain. Saat ini perusahaan yang melakukan kegiatan produksi barang dan jasa semakin didorong untuk mengadopsi suatu kebijakan *environmental sustainability*. Yaitu pengembangan strategi usaha yang dapat memelihara lingkungan hidup secara berkelanjutan di mana pada saat yang sama perusahaan dapat menghasilkan laba.

D. RANGKUMAN

Pada kegiatan belajar ini akan disajikan mengenai pengertian, fungsi, dan jenis bisnis sebagai lanjutan dari modul sebelumnya. Pada saat mendengar kata bisnis, ingat kita sejenak akan membayangkan berbagai aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan besar seperti PT. Unilever Indoensia, PT Indofoot Sukses Makmur maupun berbagai perusahaan kecil yang melakukan kegiatan perdagangan dan produksi. Dalam pengertian ini kegiatan bisnis sebagai aktivitas penyedia barang dan jasa yang diperlukan atau diinginkan oleh konsumen, dapat dilakukan oleh organisasi perusahaan yang memiliki badan hukum, perusahaan yang memiliki badan usaha, maupun perorangan yang tidak memiliki badan hukum.

Akumulasi laba yang diperoleh melalui aktivitas bisnis dapat pula diinvestasikan ke dalam portofolio usaha yang dapat meningkatkan nilai perusahaan (*corporate value*). Secara sederhana nilai perusahaan merupakan penjumlahan dari hutang perusahaan (debt) ditambah dengan modal sendiri (*equity*). Aktivitas bisnis yang dilakukan. Dalam hal ini terdapat kegiatan usaha yang dilakukan oleh para pengusaha Indonesia di dalam wilayah hukum Republik Indonesia. Bisnis ini dinamakan bisnis domestik. Sementara itu aktivitas bisnis yang dilakaukan oleh pengusaha Indonesia diluar wilayah hukum Republik Indonesia dinamakan bisnis internasional.

E. LATIHAN

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

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan bisnis, fungsi, dan jenis-jenisnya!
Kegiatan distribusi produk dapat pula dilakukan secara langsung oleh produsen kepada konsumen dengan menggunakan sistem direct selling, apa yang dimaksud dengan direct selling? Berikan penjelasan beserta contohnya

5. Apa yang dimaksud dengan bisnis internasional, berikan contohnya!
6. **Pembuatan Profil Bisnis (Ide Bisnis):** Mahasiswa diminta merancang sebuah ide bisnis dan mendeskripsikan ruang lingkungannya (jenis usaha: jasa, dagang, atau manufaktur).
7. **Analisis Lingkungan Bisnis:** Mahasiswa menganalisis peluang dan ancaman (SWOT) untuk proyek tersebut, termasuk pengaruh lokasi perusahaan dan tren pasar.
8. **Analisis Kegiatan Operasional:** Memaparkan bagaimana proses produksi, pemasaran, dan manajemen sumber daya manusia akan dijalankan dalam proyek bisnis tersebut
9. **Proyek : Analisis Ruang Lingkup dan Ekosistem Bisnis UMKM Lokal**

1. Deskripsi Proyek

Mahasiswa secara berkelompok akan memilih satu entitas bisnis (UMKM atau perusahaan lokal) untuk dianalisis ruang lingkup kegiatannya, jenis usaha, tujuan, serta lingkungan operasionalnya. Proyek ini bertujuan menghubungkan teori bisnis di kelas dengan realitas di lapangan.

2. Sub-CPMK Terkait

Mahasiswa mampu menjelaskan tentang pengertian bisnis, ruang lingkup bisnis, tujuan bisnis, jenis-jenis bisnis (manufaktur, jasa, dagang), serta lingkungan bisnis (internal & eksternal).

3. Tujuan Proyek

- Mahasiswa dapat mengidentifikasi aktivitas utama (produksi, pemasaran, keuangan) dari bisnis yang dipilih.
- Mahasiswa mampu mengklasifikasikan jenis bisnis berdasarkan bentuk kegiatan ekonominya.
- Mahasiswa mampu menganalisis tujuan bisnis tersebut (mencari keuntungan, tanggung jawab sosial).

- Mahasiswa dapat memetakan lingkungan bisnis eksternal dan internal yang mempengaruhi bisnis tersebut.

4. Langkah-Langkah Proyek

1. **Pembentukan Kelompok:** 4-5 mahasiswa per kelompok.
2. **Pemilihan Objek:** Memilih satu UMKM/bisnis lokal (contoh: kafe, laundry, *clothing line*, kerajinan tangan).
3. **Observasi & Wawancara:** Melakukan kunjungan lapangan untuk mewawancarai pemilik/manajer terkait:
5. Apa produk/jasanya?
6. Bagaimana proses produksinya?
7. Siapa target pasarnya?
8. Apa kendala utama yang dihadapi?
9. **Penyusunan Laporan:** Mengolah data hasil wawancara dan observasi.
10. **Presentasi:** Memaparkan hasil analisis di depan kelas.

5. Outline Laporan Proyek

- **BAB I: Pendahuluan**
 - o Latar Belakang Pemilihan Bisnis
 - o Profil Bisnis (Nama, Lokasi, Sejarah Singkat)
- **BAB II: Analisis Ruang Lingkup Bisnis**
 - o Jenis Bisnis (Manufaktur/Dagang/Jasa/Agraris)
 - o Aktivitas Utama (Produksi, Pemasaran, Keuangan)
 - o Tujuan Bisnis (Target laba, Dampak Sosial/CSR)
- **BAB III: Analisis Lingkungan Bisnis**
 - o Lingkungan Internal (Kekuatan & Kelemahan)
 - o Lingkungan Eksternal (Peluang & Ancaman - SWOT Singkat)

- **BAB IV: Kesimpulan dan Saran**
 - o Kesimpulan mengenai keberlanjutan bisnis
 - o Saran perbaikan bagi bisnis tersebut
- **Lampiran:** Foto wawancara, catatan wawancara.

6. Kriteria Penilaian

Komponen Penilaian Penilaian	Indikator	Bobot
Laporan Tertulis	Kedalaman analisis, kelengkapan data, kesesuaian teori	50%
Presentasi	Kejelasan paparan, kemampuan menjawab pertanyaan, kreativitas	30%
Objektifitas	Bukti wawancara/observasi (foto, video, <i>logbook</i>)	20%

7. Luaran (Output)

1. Laporan tertulis format PDF.
2. Presentasi (PPT/Video) yang diunggah ke *Learning Management System* (LMS).

F. DAFTAR PUSTAKA

- Drucker, P.F. (1964). *Managing for results : Economic tasks and risk taking decision*. Harper & Row
- _____, (1955). *The prsctice of management*. Pan Books
- _____, (1994). *Inovasi dan kewiraswastaan: Praktik dan dasar-dasar*. Alih bahasa
- Griffin, R.W., & Ebert, R. J. (1999). *Business*: M.c Graw Hill.
- Hart, S. L. (1997). *Beyond greening: Strategi for a sustainable word*, Harvard Business Review.
- Hill, C.W.L (1997). *Internasional business: Comping in the global merket Place*. Richard D. Irwin.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Principle of marketing* (9th ed.) Printice Hall

Kegiatan Belajar 3

PERAN BISNIS DI ERA DIGITAL

A. PENDAHULUAN

Selama sepuluh tahun terakhir, perkembangan ekonomi dunia sangat dipengaruhi oleh kemajuan teknologi informasi yang sangat cepat dan dinamis. Digitalisasi teknologi yang telah diterapkan di berbagai bidang telah berubah beragam bentuk kegiatan dalam kehidupan sehari-hari baik dilingkungan bisnis, pemerintah, hingga kehidupan sosial dalam masyarakat.

Di era digital dunia periklanan mulai berganti konsep dari iklan di media cetak ke iklan media online. Hal ini memungkinkan terjadi karena teknologi informasi yang terhubung dengan jaringan internet global memberikan kemudahan dalam pemasaran produk atau jasa. Iklan di media sosial juga membuat pelaku bisnis mudah dan cepat mendapatkan umpan balik dari calon konsumennya.

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

1. Mampu menjelaskan bagaimana teknologi digital mengubah model operasi bisnis tradisional menjadi lebih efisien.

2. Mampu mengidentifikasi peluang pasar baru melalui platform digital, media sosial, dan internet.
3. Mampu menganalisis ancaman dan peluang bisnis di era revolusi industri 4.0
4. Mampu melihat perkembangan bisnis online di Indonesia dan dapat membaca peluang sukses bisnis digital.

C. MATERI PEMBELAJARAN

1. Bisnis di Era Digital
2. Ancaman dan Peluang Bisnis di Era Revolusi Industri 4.0
3. Perkembangan Bisnis Online di Indonesia
4. Kunci sukses Bisnis di Era Digital.

C1. BISNIS DI ERA DIGITAL

Sebelum industri 4.0, ada tiga *revolusi industri* sebelumnya yang telah menyebabkan perubahan paradigma dalam aktivitas manufaktur/produksi, yaitu mekanisme melalui tenaga air dan uap, produksi massal di jalur perkitan (misalnya produksi mobil yang menggunakan jalur perakitan), dan otomatisasi menggunakan teknologi informasi (misalnya penggunaan computer aided manufacturer (CAM) (Tey, Lee, Hamid, & Ahmad, 2018).

Industri 1.0 dimulai sekitar 1780-an dengan diperkenalkan tenaga air dan uap yang membantu secara mekanis untuk meningkatkan basis produksi dan meningkatkan hasil sektor pertanian secara signifikan. Tahap revolusi industri 1.0 juga ditandai dengan penggunaan mesin uap pada kapal laut, pabrik, dan kereta api sehingga mendorong peningkatan produktivitas dan mobilitas barang dan jasa.

Selanjutnya industri 2.0 didefinisikan sebagai periode ketika produksi massa (mass production) diperkenalkan sebagai alat utama untuk produksi. Sebagai contoh, produksi massal baja membantu munculnya industri kereta api dan menjadi bagian dari sistem industri di Eropa yang akibatnya berkontribusi pada produksi massal yang lain.

Industri yang juga sangat terbantu melalui penggunaan lini perakitan (*assembly line*) adalah industri otomotif dan elektronik.

Selama abad ke-20, industri 3.0 muncul dengan munculnya revolusi digital yang lebih dikenal oleh masyarakat saat ini dibandingkan dengan industri 1.0 dan 2.0 karena kebanyakan orang yang hidup sekarang ini akrab dengan industri yang bersandar pada teknomogi digital dalam produksi. Industri 3.0 merupakan akibat langsung dari perkembangan besar dalam teknologi komputer dan industri teknologi informasi dan komunikasi untuk banyak negara. Industri 4.0 telah membawa perubahan pada banyak profesi. Orang selalu diwajibkan untuk mempelajari tugas baru sehari-hari dan juga didorong untuk menggunakan gadget berteknologi tinggi yang dengan cepat menjadi faktor terpenting dalam pekerjaan mereka. Industri 4.0 menghadirkan perubahan cara berbisnis secara keseluruhan dengan digitalisasi dan otomatisasi setiap bagian dari perusahaan.

Instilah industri 4.0 diperkenalkan pada tahun 2011 pada festival industri di Honnover, Jerman (Tay et al., 2018). Ketika ide itu pertama kali dimunculkan dan diperdebatkan, berbagai upaya ekstensif dilakukan oleh para peneliti dan perusahaan manufaktur Eropa untuk menerimanya. Mereka tertarik pada proyek atau konsep ini disebabkan oleh kenyataan bahwa di bawah industri 4.0, produk akan menjadi lebih efisien dan lebih murah. Hal ini terjadi karena industri 4.0 memungkinkan terjadinya pertukaran informasi yang mudah dan kontrol terintegrasi dari manufaktur produksi dan mesin bertidak secara simultan dan cerdas dalam interoperabilitas. Tabel 2.2 dibawah ini menyajikan berbagai rumusan dari industri 4.0 yang dikemukakan oleh para ahli.

Tabel 3.1 Berbagai Rumusan Industri 4.0 Menurut Para Ahli

Nama Ahli	Definisi
Kagermenn, Wahister & Johannes (2013)	Industri 4.0 memanfaatkan kekuatan teknologi komunikasi dan penemuan inovasi untuk mendorong pengembangan industri manufaktur.

Qin, Liu & Grosvenor (2016)	Industri 4.0 mendorong efisiensi produksi dengan mengumpulkan data secara cerdas, menjadikan bahan untuk membuat keputusan tanpa keraguan. Dengan menggunakan teknologi yang paling canggih, prosedur pengumpulan dan interpretasi data akan lebih mudah. Kemampuan operasi interoperabilitas bertindak sebagai jembatan penghubung untuk menyediakan lingkungan manufaktur yang andal di industri 4.0 Kesadaran keseluruhan ini memberi industri 4.0 aspek terpenting dari kecerdasan buatan.
Schumacher, Erol, & Sihn, (2016)	Industri 4.0 menggunakan jaringan besar teknologi canggih deseluruh rantai nilai layanan, otomasi, robotika kecerdasan buatan, internet of things, dan aditif manufaktur membawa era baru dalam proses manufaktur. Batas-batas antara dunia nyata dan relitas virtual semakin kabur dan menjelaskan fenomena diketahui sebagai Cyber-Physical Production Systems (CPPS)
Schwab (2016)	Industri 4.0 dibedakan oleh beberapa karakteristik teknologi baru, digital dan biologis, peningkatan dalam teknologi membawa efek signifikan pada industri, ekonomi dan rencana pembangunan pemerintah. Schwab menambahkan bahwa industri 4.0 adalah salah satu konsep terpenting dalam pengembangan industri global dan ekonomi dunia.
Wang et al. (2016)	Industri 4.0 memanfaatkan sepenuhnya teknologi yang muncul dan pengembangan mesin yang cepat dan alat untuk mengatasi tantangan global untuk meningkatkan level industri. Konsep utama industri 4.0 akan memanfaatkan teknologi informasi canggih untuk menggunakan layanan IoT. Produksi dapat berjalan lebih cepat dan lancar dengan downtime minimum dengan mengintegrasikan teknik pengetahuan. Oleh karena itu produk yang dibangun akan memiliki kualitas yang lebih baik, sistem produksi lebih efisien. Lebih mudah untuk mempertahankan, dan mencapai penghematan biaya.

Mrugalska & Magdalena (2017)	Mesin dan alat yang modern dan lebih canggih dengan perangkat lunak canggih dan jaringan sensor dapat digunakan untuk merencanakan, memprediksi, menyesuaikan dan mengendalikan outcome masyarakat dan model bisnis untuk menciptakan fase lain dari rantai organisasi dan dapat dikelola pada seluruh siklus dari suatu produk. Dengan demikian industri 4.0 adalah keuntungan untuk tetap kompetitif dalam segala jenis industri. Untuk menciptakan aliran produksi yang lebih dinamis, optimisasi rantai nilai harus dikendalikan secara mandiri.
------------------------------	--

Sumber: Tay, Lee, Hamid, & Ahmad (2018)

Industri 4.0 menghadirkan sebuah fenomena yang disebut era disrupsi (*disruptive era*). Yang dimaksud dengan era disrupsi adalah suatu era dimana industri yang ada saat ini terganggu akibatnya munculnya cara berbisnis yang didorong oleh lahirnya penggunaan teknologi digital. Sebagai contoh kehadiran taksi *online* maupun ojek *online* telah mengakibatkan kerugian yang sangat besar bagi taksi dan ojek konvensional. Demikian pula hadirnya pembiayaan berbasis *financial teknologi* (fintech) akan mengancam keberadaan bank konvensional.

Disrupsi terjadi karena perubahan teknologi lebih cepat dibandingkan dengan perubahan bisnis. Dalam kaitan ini, Larry Downes (https://en.wikipedia.org/wiki/Larry_Downes) mengemukakan sebuah pernyataan yang kemudian dikenal sebagai *low of disruption* (hukum disrupsi) dimana dia mengatakan.

“Technology changes exponentially, but social, economic, and legal systems change incrementally”

(Teknologi berubah secara *exponential* sedangkan sistem sosial, ekonomi dan hukum berubah secara *incremental* /bertahap)

C2. ANCAMAN DAN PELUANG BISNIS DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0

Bisnis dijalankan oleh para pengusaha di dalam sebuah lingkungan bisnis yang dinamis. Perubahan lingkungan bisnis dapat menghadirkan ancaman (treath) maupun peluang bagi para pelaku bisnis.

Yang dimaksud dengan ancaman adalah berbagai perubahan yang terjadi dilingkungan bisnis yang dimiliki potensi mengurangi laba perusahaan, sedangkan yang dimaksud dengan peluang bisnis adalah kesempatan untuk memperoleh laba akibat terjadinya perubahan lingkungan perusahaan.

Era revolusi industri 4.0 menghadirkan ancaman sekaligus peluang bagi pelaku bisnis. Bagi perusahaan Grab, industri 4.0 menghadirkan peluang usaha sehingga perusahaan ini dapat terus berkembang dan memiliki profitabilitas bisnis yang tinggi. Sedangkan bagi perusahaan taski Blue Bird, industri 4.0 menghadirkan ancaman usaha dan mengakibatkan perubahan kerugian hingga miliaran rupiah. Boxs cerita bisnis dibawah ini menceritakan bagaimana kehadiran revolusi industri 4.0 menghadirkan peluang bagi perusahaan Gojek.

Transformasi Digital Gojek, Strategi Bisnis Inovasi Mengubah Lanskap Ekonomi Indonesia

Inovasi Tanpa Batas: Gojek Mengubah Gaya Hidup Digital

Strategi bisnis digital Gojek adalah contoh sukses dari transformasi digital yang sesuai dengan kebutuhan pasar Indonesia. Dimulai sebagai layanan ojek online, Gojek kini telah berkembang menjadi super-app dengan berbagai layanan seperti pengiriman barang (GoSend), pembayaran digital (GoPay), transportasi (GoCar), serta layanan keuangan dan kesehatan.

Gojek berhasil mengadaptasi teknologi untuk memberikan solusi yang lengkap bagi masyarakat, sekaligus menciptakan platform yang bisa memenuhi berbagai kebutuhan dalam satu aplikasi. Gojek terus berinovasi dan menyesuaikan diri dengan perkembangan pasar yang terus berubah. Dengan menyediakan berbagai layanan yang saling terhubung dalam satu aplikasi, Gojek tidak hanya menyediakan, tetapi juga layanan pembayaran, pengiriman barang, hiburan, dan lainnya.

Ini membuktikan bahwa Gojek tidak hanya mengikuti tren pasar, tetapi juga menciptakan tren baru. Diversifikasi layanan ini memungkinkan Gojek menjangkau berbagai segmen pasar, dari pengguna pribadi hingga pelaku bisnis kecil, memberikan lebih banyak pilihan bagi pengguna.

Salah satu kekuatan utama Gojek adalah GoPay, yang menjadi inti dari berbagai transaksi di platform Gojek. GoPay mempermudah pengguna untuk melakukan pembayaran secara digital, yang semakin penting di era transaksi non-tunai. GoPay juga berperan besar dalam meningkatkan inklusi keuangan di Indonesia, karena memudahkan masyarakat yang sebelumnya tidak terjangkau oleh layanan perbankan untuk bertransaksi secara digital.

Gojek juga memanfaatkan data pengguna untuk memberikan pengalaman yang lebih personal. Dengan menggunakan data perilaku dan preferensi pengguna, Gojek bisa menawarkan promo atau layanan yang lebih sesuai, meningkatkan kepuasan pelanggan dan mendorong mereka untuk terus menggunakan layanan Gojek. Ini adalah contoh bagaimana Gojek memanfaatkan big data dan analitik untuk menciptakan pengalaman yang lebih efisien dan menyenangkan bagi penggunanya.

Pandemi COVID-19 menunjukkan bagaimana Gojek mampu beradaptasi dan berkembang meski di tengah tantangan. Ketika permintaan untuk transportasi menurun, Gojek memperkuat layanan pengiriman barang (GoSend), makanan (GoFood), dan memaksimalkan penggunaan GoPay untuk pembayaran digital yang semakin diperlukan. Kemampuan untuk cepat beradaptasi dengan situasi yang tidak terduga ini menunjukkan kekuatan Gojek sebagai perusahaan digital yang tangguh.

Secara keseluruhan, strategi bisnis digital Gojek yang mengutamakan inovasi, diversifikasi layanan, integrasi layanan, dan kemitraan strategis memungkinkan perusahaan ini tetap relevan dan berkembang dalam pasar yang kompetitif. Keberhasilan Gojek tidak hanya terletak pada banyaknya layanan yang ditawarkan, tetapi juga pada kemampuannya untuk menciptakan ekosistem yang terintegrasi dengan fokus pada pengalaman pengguna yang mulus.

Dengan terus berinovasi dan beradaptasi dengan perkembangan teknologi serta kebutuhan pasar, Gojek tidak hanya memperkuat posisinya di Indonesia, tetapi juga melebarkan sayapnya ke pasar internasional.

(<https://www.ruangojol.com/2023/04/mengenal-lebih-dekat-gojek-kisah-sukses.html>)

C3. PERKEMBANGAN BISNIS ONLINE DI INDONESIA

Lembaga riset asal Inggris, Merchant Machine, merilis daftar sepuluh negara dengan pertumbuhan e-commerce tercepat di dunia (databokz.katadata.co.id/datapublish/2019). Indonesia memimpin jajaran negara-negara tersebut dengan pertumbuhan 78% pada 2018. Jumlah pengguna internet di Indonesia yang lebih dari 100 juta pengguna menjadi salah satu kekuatan yang mendorong pertumbuhan *e-commerce*.

Rata-rata uang yang dibelanjakan masyarakat di Indonesia di situs belanja daring menjadi US\$228 per orang atau sekitar Rp 3,29 juta per orang. Sekitar 17,7% responden membelanjakan uangnya untuk membeli tiket pesawat dan memesan hotel secara daring. Sebanyak 11,9% responden membelanjakan uangnya untuk produk pakaian dan alas kaki. Adapun kategori terpopuler ketiga adalah produk kesehatan dan kecantikan yang dipilih oleh 10% responden.

Meksiko menjadi negara yang menduduki peringkat kedua tercepat dalam pertumbuhan *e-commerce* dengan pertumbuhan 59% pada 2018. Sementara itu Filipina berada di urutan ketiga dengan pertumbuhan *e-commerce* sebesar 51%.

Platform belanja online lokal termasuk Tokopedia, Bukalapak, dan Blibli, tetap mendominasi lanskap industri e-commerce. Posisi puncak pun dipegang oleh Tokopedia. Meskipun hanya beroperasi di Indonesia, jumlah transaksi Tokopedia mencapai lebih dari Rp. 18 triliun per tahun. Jumlah itu setara dengan total transaksi per tahun. Jumlah itu setara dengan total transaksi per bulan Shopee di seluruh negara Asia.

Tenggara dan Taiwan. Hal ini, sekaligus menunjukkan betapa positifnya pertumbuhan transaksi digital Indonesia.

Tokopedia juga berhasil mencatat kunjungan bulanan (*monthly web visits*) tertinggi di Indonesia. Dengan rata-rata lebih dari 140 juta kunjungan per bulan. Pemain *e-commerce* lain, yaitu shopee menempati posisi kedua dengan 90,7 juta kunjungan. Bukalapak, Lazada, dan Blibli masing-masing menempati posisi tiga, empat dan lima.

Lazada dan Shopee merupakan beberapa contoh *e-Commerce* yang beroperasi di kawasan Asia Tenggara. Sementara itu, perubahan lokal seperti Tokopedia, Blibli, Bukalapak masih memilih fokus mengembangkan bisnisnya di pasar Indonesia yang merupakan pasar strategis bagi pelaku *e-Commerce*.

Dengan jumlah penduduk mencapai lebih dari 269 juta jiwa, dan 133 juta diantaranya terhubung ke internet, dan lebih dari 20 juta pengguna perangkat telepon pintar Indonesia memang menjadi pangsa pasar terbesar di Asia Tenggara bagi pemain *e-Commerce*.

Ernst and Young menganalisis bahwa pertumbuhan nilai penjualan bisnis online di tanah air setiap tahun meningkat 40 persen. Ada sekitar 93,4 juta pengguna internet dan 71 juta pengguna perangkat telepon pintar di Indonesia.

Giliat industri *e-Commerce* yang pesat meningkat dampak positif bagi Indonesia, terutama dari segi penyerapan tenaga kerja dan arus masuk investasi saat ini, lima besar pelaku *e-Commerce* di Indonesia menyerap lebih dari 12.500 tenaga kerja.

Dengan tren positif bukan mustahil volume bisnis *e-Commerce* Indonesia yang diproyeksikan akan mencapai UU\$ 130 miliar atau sekitar Rp. 1,8 kuadriliun bisa tercapai.

Sementara itu, di Asia Tenggara, Lazada tetap memimpin pasar *e-Commerce*. Dengan jumlah pengguna aktif bulanan terbanyak di empat dari enam negara, termasuk Filipina, yang merupakan negara dengan jumlah penduduk terbesar ke dua se-Asia Tenggara.

Berikut ini, daftar 10 besar *e-Commerce* dengan jumlah pengunjung terbesar di Indonesia,

- | | |
|--------------|--------------|
| 1. Tokopedia | 6. Blibli |
| 2. Shopee | 7. Zalora |
| 3. Bukalapak | 8. AliExpres |
| 4. Lazada | 9. Zilingo |
| 5. JD.ID | 10. Sorabel |

Sumber : <https://www.vivanews.com/bisnis/digital/3787-siapa-raja-ecommerce-di-indonesia-saat-ini-intif-daftarnya?medium-autonext>

C4. KUNCI SUKSES BISNIS DI ERA DIGITAL

Di zaman yang serba online seperti sekarang, keberadaan bisnis di dunia digital bukan lagi hal tambahan tapi sudah jadi kebutuhan utama. Hampir semua orang terkoneksi dengan internet setiap hari. Mulai dari scrolling media sosial, belanja online, sampai cari tempat makan pun dilakukan secara digital. Maka dari itu, strategi promosi dan pemasaran pun ikut berubah. Di sinilah Digital Marketing muncul sebagai solusi paling efektif dan relevan untuk perkembangan bisnis. Apa Itu Digital Marketing? Digital Marketing adalah seluruh aktivitas pemasaran produk atau layanan melalui media digital, seperti website, media sosial, email, aplikasi mobile, dan mesin pencari. Tujuannya adalah menjangkau konsumen dengan cara yang lebih cepat, tepat sasaran, dan terukur. Perbedaan utama digital marketing dengan pemasaran tradisional adalah interaktivitas dan data. Lewat digital marketing, kita bisa melihat siapa saja yang melihat iklan, berapa yang tertarik, hingga siapa yang akhirnya melakukan pembelian. Semua bisa dilacak secara real-time!

Bentuk-bentuk Digital Marketing yang Umum Digunakan

1. Search Engine Optimization (SEO)

Proses optimasi website agar muncul di halaman pertama Google. Misalnya, toko baju online ingin muncul saat orang mencari “baju trendy Bandung”.

2. Social Media Marketing

Menggunakan platform seperti Instagram, TikTok, Facebook, dan Twitter untuk membangun brand dan berinteraksi dengan audiens.

3. Email Marketing

Strategi mengirimkan promosi atau informasi produk secara berkala ke email pelanggan. Meski terdengar kuno, tapi masih sangat efektif jika dilakukan dengan benar.

4. Content Marketing

Membuat konten edukatif dan menarik—seperti artikel blog, video tutorial, atau infografik—untuk menarik perhatian calon pelanggan.

Pay-Per-Click (PPC) Advertising

Iklan berbayar seperti Google Ads atau Facebook Ads yang bisa disesuaikan dengan target pasar.

Kenapa Digital Marketing Itu Penting? Di era digital, perilaku konsumen sudah berubah. Sebelum membeli sesuatu, mereka akan mencari informasi online terlebih dahulu. Mereka membaca ulasan, melihat rating, sampai membandingkan harga di berbagai platform.

Dengan digital marketing, pelaku bisnis bias :

- Menjangkau audiens lebih luas secara global,
- Mempersonalisasi pesan sesuai kebutuhan dan karakteristik pengguna,
- Mendapatkan data real-time untuk evaluasi strategi,
- Menghemat biaya pemasaran dengan hasil yang lebih terukur.

Setelah memahami dasar-dasarnya, berikut beberapa strategi lanjutan yang bisa diterapkan untuk hasil maksimal:

1. Pemasaran Influencer (Influencer Marketing) Mengajak influencer yang relevan untuk mempromosikan produk atau jasa. Cocok untuk segmen anak muda.
2. Retargeting Ads Menampilkan iklan kepada pengguna yang sebelumnya sudah mengunjungi website atau akun media sosial kita. Ini membantu mengubah ketertarikan jadi pembelian.
3. Pemanfaatan Chatbot dan AI Layanan seperti chatbot WhatsApp atau AI Customer Support membuat pelayanan pelanggan jadi cepat dan efisien, bahkan 24 jam!

4. Penerapan Marketing Funnel Mulai dari mengenalkan brand (awareness), mempertimbangkan (consideration), hingga pembelian (conversion). Setiap tahap butuh pendekatan yang berbeda.

Tantangan dalam Digital Marketing, berikut beberapa hal yang sering dihadapi pelaku bisnis :

- Algoritma media sosial berubah-ubah, membuat konten jadi kurang menjangkau followers.
- Konten yang tidak konsisten bisa membuat pelanggan kehilangan minat.
- Persaingan yang sangat ketat, terutama di marketplace dan media sosial.
- Kurangnya literasi digital di kalangan UMKM atau pengusaha tradisional, membuat mereka lambat beradaptasi.

Mengikuti tren adalah salah satu kunci sukses digital marketing. Berikut beberapa tren yang sedang berkembang dan bisa jadi pertimbangan:

1. Video Pendek Lebih Menarik Konten seperti reels, TikTok, dan YouTube Shorts terbukti lebih menjangkau audiens dibandingkan foto atau artikel panjang.
2. Personalisasi Konten Pengguna ingin merasa “dekat” dengan brand. Personalisasi berdasarkan data pelanggan akan membuat mereka merasa spesial.
3. Kolaborasi Brand x Kreator Kolaborasi ini menciptakan nilai unik dan menjangkau komunitas baru yang sebelumnya belum tersentuh.
4. SEO Berbasis Suara Dengan meningkatnya pengguna Google Assistant dan Siri, pencarian suara (voice search) jadi hal yang perlu diperhatikan saat membuat konten website.

Pentingnya Branding dalam Dunia Digital Salah satu faktor penting yang sering terlupakan dalam digital marketing adalah branding. Dalam dunia yang penuh persaingan, bukan hanya soal produk bagus, tapi bagaimana produkmu dikenali dan diingat oleh pelanggan.

Branding yang kuat bisa membantu:

- Membangun kepercayaan konsumen
- Membedakan produk di antara pesaing
- Menciptakan loyalitas pelanggan
- Membuka peluang kerja sama dan ekspansi

Contoh sederhana: kenapa orang rela beli kopi seharga Rp40.000 dari brand tertentu, padahal ada yang lebih murah? Jawabannya adalah persepsi dan pengalaman terhadap brand tersebut dan itu dibentuk lewat strategi digital marketing yang konsisten.

Banyak alat bantu (tools) yang bisa dipakai bahkan oleh pemula untuk menjalankan digital marketing.

1. Canva Untuk membuat desain konten Instagram, infografik, poster, dan presentasi dengan mudah.
2. Google Analytics Untuk melacak dan menganalisis lalu lintas website.
3. Meta Business Suite (Facebook & Instagram Ads) Untuk mengatur, memantau, dan mengukur kampanye iklan di platform Meta.
4. Mailchimp Untuk mengirim email marketing massal dengan tampilan menarik dan terjadwal.
5. Trello / Notion Untuk mengatur jadwal konten, ide pemasaran, dan kolaborasi tim secara efisien.

Strategi digital marketing yang baik biasanya mengikuti pola AIDA:

1. Attention (Perhatian)

- Menarik perhatian audiens lewat visual, headline, atau topik yang sedang tren.
- Contoh: Judul reels yang menarik seperti “5 Tips Biar Bisnismu Viral di TikTok!”

2. Interest (Ketertarikan)

- Konten yang menjelaskan manfaat produk atau jasa.
- Contoh: Menunjukkan keunggulan produk, testimoni, atau cerita di balik usaha.

3. Desire (Keinginan)

- Membangun keinginan untuk memiliki atau mencoba produk.
- Contoh: Menyampaikan urgensi, promo terbatas, atau nilai eksklusif.

4. Action (Tindakan)

- Mengajak audiens untuk bertindak: beli, klik link, daftar, atau share.
- Contoh: Tombol “Shop Now”, “Pesan Sekarang”, atau “Link di Bio”.

D. RANGKUMAN

Tren bisnis di era disrupsi atau disebut industri 4.0, sebelumnya ada tiga revolusi industri yang menyebabkan perubahan paradigma dalam aktivitas manufaktur/produksi, yaitu mekanisme melalui tenaga air dan uap, produksi masal di jalur perakitan (misalnya produksi mobil yang menggunakan jalur perakitan), dan otomatisasi menggunakan teknologi informasi. Jika dilihat dari sejarahnya, bisnis telah mengalami beberapa periode di mulai dari 1.0 sampai 4.0. Istilah industri 4.0 diperkenalkan pada tahun 2011 pada festival industri di Hannover, Jerman (Tay et al., 2018). Ketika ide itu pertamakali dimunculkan dan diperdebatkan, berbagai upaya ekstensif dilakukan oleh para penelitian perusahaan manufaktur Eropa untuk menerimanya. Mereka tertarik pada proyek atau konsep ini disebabkan oleh kenyataan bahwa di bawah industri 4.0 menghadirkan sebuah fenomena yang disebut era disrupsi. Yang dimaksud era disrupsi adalah suatu era di mana industri yang ada saat ini terganggu akibat munculnya perubahan cara bisnis yang didorong oleh lahirnya penggunaan teknologi digital.

Bisnis dijalankan oleh para pengusaha di dalam sebuah lingkungan bisnis yang dinamis. Perubahan lingkungan bisnis yang menghadirkan ancaman maupun peluang bagi para pelaku bisnis. Yang dimaksud ancaman adalah berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang dimiliki potensi pengurangan laba perusahaan. Sedangkan yang

dimaksud peluang bisnis adalah kesempatan untuk memperoleh laba akibat terjadinya perubahan lingkungan perusahaan era revolusi industri 4.0 menghadirkan ancaman sekaligus peluang bagi para pelaku bisnis. Bagi perusahaan Grab, industri 4.0 menghadirkan peluang usaha sehingga perusahaan ini dapat terus berkembang dan memiliki profitabilitas bisnis yang tinggi.

E. LATIHAN / PROYEK

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

1. Jelaskan perkembangan bisnis dari waktu ke waktu dimulai 1.0 sampai 4.0 sebutkan contoh-contohnya!
2. Industri 4.0 menghadirkan sebuah fenomena yang disebut era disrupsi, apa yang dimaksud era disrupsi? Berikan contoh dan cara industri dalam menjalankan bisnis di era tersebut!
3. Jelaskan ancaman dan peluang bisnis di era revolusi industri 4.0!
4. Penyusunan Rencana Bisnis Digital (E-Business Plan): Mahasiswa membuat proposal lengkap, mulai dari ide, riset pasar digital, *digital branding*, hingga strategi monetisasi.
5. Proyek *Minimum Viable Product* (MVP): Mahasiswa membuat *landing page*, toko online (*marketplace*), atau aplikasi sederhana untuk menguji produk.
6. Kampanye Digital Marketing: Proyek nyata mengelola media sosial atau *marketplace* untuk produk UMKM selama jangka waktu tertentu, lalu melaporkan kinerjanya.
7. Analisis Studi Kasus Startup: Menganalisis strategi transformasi digital perusahaan rintisan (startup) sukses dan merekomendasikan perbaikan strategi.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Steinhoff, D. (1979) The world of business. Grolier Business Library.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management. Pearson Education.
- Ryan, D. (2016). Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation. Kogan Page.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital Marketing. Pearson Education. Google Indonesia Consumer Insights 2024

Sumber Online :

- Databoks.katadata.co.id/datapublish/2019
- <https://id.wikipedia.org/wiki/Gojek>
- <https://www.viva-new.com/bisnis/digital/3787-siapa-raja-e-commerce-di-indonesia.saat-ini-intip-daftarnya?medium=autonext>
- Think with Google – www.thinkwithgoogle.com
- Hubspot Blog – www.hubspot.com
- Neil Patel – www.neilpatel.com/blog

Kegiatan Belajar 4

BENTUK BADAN USAHA DAN BADAN HUKUM USAHA

A. PENDAHULUAN

Kegiatan usaha di Indonesia dijalankan oleh para pengusaha yang bergerak di sektor formal maupun informal dengan menggunakan berbagai macam bentuk badan usaha maupun badan hukum usaha. Sektor informal dalam terminologi ekonomi pembangunan merupakan sektor ekonomi yang didefinisikan oleh internasional Conference of Labour Statisticians (ICLS). Sektor informal berbeda dengan sektor formal dimana sektor formal merupakan sektor perkonomian yang diatur oleh undang-undang, dikenakan pajak, memiliki organisasi formal, dan didalam organisasi perusahaannya terdapat hubungan ketenagakerjaan sesuai dengan undang-undang tenaga kerja yang berlaku.

Berikut ini akan dijelaskan pengertian dan bentuk-bentuk badan usaha serta badan hukum usaha yang ada di Indonesia.

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

1. Memahami pengertian perusahaan, usaha, pengusaha dan jenis-jenis badan usaha

2. Memahami jenis dan tujuan badan hukum usaha Perseroan terbatas. Perusahaan umum, persero, perusahaan daerah, koperasi, yayasan
3. Memahami fungsi badan usaha, badan hukum usaha, kelebihan dan kelemahan badan usaha.

C. MATERI PEMBELAJARAN

1. Pengetian Perusahaan, Usaha, dan Pengusaha
2. Pengetian dan Jenis-Jenis Badan Usaha
3. Pengertian, Jenis, dan Tujuan Badan Hukum Usaha
4. Perseroan Terbatas, Perusahaan Umum (Perum), Persero, Perusahaan Daerah, Koperasi, Yayasan
5. Fungsi Badan Usaha/Badan Hukum Usaha
6. Kelebihan dan Kelemahan Badan Usaha

C1. PENGERTIAN PERUSAHAAN, USAHA, DAN PENGUSAH

Menurut undang-undang Nomor 3 Tahun 1982 tentang Wajib Daftar Perusahaan Pasal 1 huruf b (Muhamamad, 2002: 8) yang dimaksud dengan perusahaan, adalah setiap bentuk usaha yang menjalankan setiap jenis usaha yang bersifat tetap dan terus menerus yang didirikan, bekerja, serta berkedudukan dalam wilayah negara Indonesia dengan tujuan memperoleh keuntungan dan atau laba.

Definisi perusahaan terdapat pula dalam undang-undang Nomor 1 Tahun 1987 tentang Kamar Dagang Industri Pasal 1 huruf c UU No. 1/1987 (Salam, 2001: 118)

yaitu Setiap bentuk usaha yang menjalankan setiap jenis usaha yang bersifat tetap dan terus-menerus yang didirikan dan bekerja serta berkedudukan dalam wilayah Republik Indonesia untuk tujuan memperoleh keuntungan dan atau laba.

Sedang yang dimaksud dengan usaha dalam pasal 1 Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1982 tentang wajib daftar perusahaan adalah.

Setiap tindakan, perbuatan atau kegiatan apapun dalam bidang perekonomian yang dilakukan oleh setiap pengusaha untuk tujuan memperoleh keuntungan dan/atau laba.

Adapun yang dimaksud dengan pengusaha (Salam, 2001) adalah Setiap orang perseorangan atau persekutuan atau kegiatan apapun atau badan hukum yang menjalankan suatu jenis perusahaan.

Menurut Muhammad (2002: 9) perusahaan memiliki dua unsur pokok, yang bentuk usaha dan jenis usaha. Bentuk usaha adalah organisasi usaha atau badan usaha yang menjadi wadah penggerak setiap jenis usaha. Bentuk usaha atau bentuk hukum perusahaan dapat berupa perusahaan perorangan, persekutuan dan badan hukum yang didirikan, bekerja dan berkedudukan dalam wilayah negara Indonesia. Bentuk usaha ini dalam bahasa Inggris disebut *company* atau *corporation*.

Jenis usaha/lapangan usaha merupakan kegiatan dalam bidang perekonomian yang mencakup perindustrian, perdagangan, jasa dan pembiayaan yang dijalankan oleh badan usaha secara terus menerus. Lapangan usaha secara detail dapat dilihat pada KBLI 2009 yang telah dibahas di Bab II. Jenis usaha dalam bahasa Inggris disebut *business*.

Selain kedua unsur pokok tersebut, unsur-unsur yang melekat pada suatu perusahaan menurut Muhammad (2002: 10-12) adalah sebagai berikut :

a. Badan Usaha

Badan usaha yang menjalankan kegiatan dalam bidang perekonomian mempunyai bentuk hukum tertentu tertentu, seperti perusahaan dagang (PD), firma (FA), persekutuan komanditer (CV), perseroan terbatas (PT), perusahaan umum (perum), perusahaan perseroan (persero), dan koperasi.

b. Kegiatan dalam bidang perekonomian

Setiap perusahaan menjalankan kegiatan usahanya dalam berbagai bidang yang meliputi bidang perindustrian, perdagangan, jasa, dan pembiayaan (financing).

c. Terus menerus (going concern)

Kegiatan perusahaan harus dilakukan secara terus menerus artinya kegiatan perusahaan harus dijadikan sebagai mata pencarian bukan kegiatan yang bersifat insidental (pekerjaan sambilan).

d. Bersifat tetap

Bersifat tetap artinya bagian itu tidak berubah atau berganti dalam waktu singkat. Apabila terjadi pergantian usaha, maka pergantian kegiatan usaha tersebut terjadi dalam jangka waktu lama. Jangka waktu pendirian usaha tersebut ditentukan dalam akte pendirian perusahaan atau surat izin usaha, misalnya lima tahun, sepuluh tahun, atau dua puluh tahun.

e. Terang-terangan

Artinya ditunjukkan dan diketahui oleh umum, bebas berhubungan dengan pihak lain, diakui dan dibenarkan oleh pemerintah berdasarkan undang-undang. Bentuk terang-terang ini dapat diketahui dari akte pendirian perusahaan, surat izin usaha, dan kata pendaftaran perusahaan.

f. Keuntungan dan laba

Salah satu unsur perusahaan yang terpenting adalah bahwa perusahaan didirikan untuk memperoleh keuntungan (profit). Profit menunjukkan nilai lebih (hasil) yang diperoleh dari modal yang diusahakan yaitu berapakelebihan penerimaan total (total revenues) di atas biaya keseluruhan (total cost).

g. Pengusaha, pemimpin perusahaan dan pembantu pengusaha

Pengusaha yaitu orang yang menjalankan perusahaan atau menyuruh (orang lain) menjalankan perusahaan. Pengusaha mengeluarkan sejumlah modal yang digunakan untuk menjalankan kegiatan usaha.

Dalam hal ini terdapat 3 kategori pengusaha, yaitu :

1. pengusaha yang bekerja sendiri,
2. pengusaha yang bekerja dengan bantuan pekerja,
3. pengusaha yang memberi kuasa kepada orang lain untuk menjalankan perusahaan

Pemimpin perusahaan adalah orang yang diberi kuasa oleh pengusaha untuk menjalankan perusahaan atas nama pengusaha. Pemimpin perusahaan berfungsi sebagai wakil pengusaha dan kuasa dalam segala hal yang berkenaan dengan pengelolaan perusahaan yang dipimpinnya.

Pada perusahaan besar (bentuk perseroan terbatas), pemimpin perusahaan berbentuk dewan pimpinan yang disebut direksi yang diketuai oleh seorang direktur utama. Di bawah direktur utama adalah direktur yang diberi kuasa mengelola salah satu bidang usaha tertentu dalam perusahaan, misalnya direktur produksi, direktur pemasaran, direktur sumber daya manusia, dan direktur administrasi keuangan.

Pembantu pengusaha adalah setiap orang yang melakukan perbuatan pembantu pengusaha dalam menjalankan perusahaan dengan memperoleh upah. Pemimpin perusahaan tidak termasuk dalam pembantu pengusaha karena dia memperoleh kuasa menjalankan perusahaan menggantikan kedudukan pengusaha. Yang termasuk kategori pembantu pengusaha atau pembantu pimpinan perusahaan adalah para manajer/pekerja/karyawan/buruh.

Dalam hal pengusaha memberi kuasa kepada pemimpin untuk menjalankan perusahaan, pembantu pengusaha adalah mereka yang membantu pemimpin perusahaan dalam menjalankan perusahaan.

C2. PENGERTIAN DAN JENIS-JENIS BADAN USAHA

Badan usaha merupakan organisasi usaha yang menjadi wadah untuk menjalankan kegiatan usaha. Badan usaha di Indonesia terdiri dari tiga jenis, yaitu usaha perorangan, Firma, dan CV.

1. Perusahaan Perorangan

Perusahaan perorangan adalah perusahaan swasta yang didirikan dan dimiliki oleh pengusaha perorangan. Pendirian perusahaan perorangan tidak diatur dalam KUHD, tetapi pendirian perusahaan perorangan dengan mengacu kepada pasal 6 dan pasal 18 KUHD. Pendirian perusahaan perorangan tidak memerlukan perjanjian karena hanya didirikan oleh satu orang pengusaha saja.

2. Firma

a. Pengertian dan tata cara pendirian firma

Firma adalah persekutuan perdata yang didirikan untuk menjalankan perusahaan dengan nama bersama. Persekutuan perdata adalah perjanjian dengan nama dua orang atau lebih mengikat diri untuk menyetorkan sesuatu kepada persekutuan dengan tujuan untuk memperoleh manfaat atau keuntungan. Pendirian, pengaturan, dan pembubaran firma diatur di dalam kitab undang-undang hukum dagang (KUHD). Firma harus didirikan dengan akta otentik yang dibuat di muka notaris. Akta pendirian firma harus didaftarkan di kepanitraan pengadilan negeri yang daerah hukumnya meliputi tempat kedudukan firma yang bersangkutan. Setelah itu, akta pendirian harus diumumkan dalam berita negara atau tambahan berita negara (Muhammad, 2002: 53). Tetapi karena firma bukan merupakan badan hukum, maka akte pendirian firma tidak memerlukan pengesahan dari kementerian hukum dan hak asasi Manusia.

Firma bukan merupakan badan usaha yang berbadan hukum karena alasan-alasan sebagai berikut. (1). Tidak ada pemisahan harta kekayaan antara persekutuan dan pribadi sekutu-sekutu, setiap sekutu bertanggung jawab secara pribadi untuk keseluruhan. Maksudnya bahwa masing-masing sekutu bertanggung jawab atas perikatan yang telah dibuatnya sendiri dan perikatan yang dibuat oleh sekutu lainnya (Go, 1992: 42). (2) Tidak ada keharusan akta pendirian oleh menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia.

b. Berakhirnya firma

Firma berakhir apabila jangka waktu yang ditetapkan dalam anggaran dasar telah berakhir. Selain itu menurut Pasal 26 dan Pasal 31 KUHD firma juga dapat bubar sebelum berakhir jangka waktu yang ditetapkan dalam anggaran dasar akibat pengunduran diri atau pemberhentian sekutu.

3. Persekutuan Komanditer (Commanditaire Vennootchap / CV)

a. Pengertian dan tata cara pendirian CV

Persekutuan komditer adalah firma yang mempunyai satu atau beberapa orang sekutu komanditer **sekutu komanditer (silent partner)** adalah sekutu yang menyerahkan uang, barang atau tenaga sebagai pemasukan pada persekutuan dan tidak turut campur dalam pengurusan atau penguasaan persekutuan.

Persekutuan komanditer mempunyai dua macam sekutu yaitu sekutu komplementer dan sekutu komenditer. Sekutu komplementer (complementary partner), yaitu sekutu aktif yang menjadi pengurus persekutuan. Pada sebuah CV, hanya sekutu komplementer yang dapat melakukan hubungan hukum dengan pihak ketiga. Selain itu menurut pasal 18 KUHD, sekutu komplementer memiliki tanggung jawab yang tidak terbatas terhadap kerugian yang diderita CV. Artinya, apabila kekayaan CV tidak dapat memenuhi kewajiban yang timbul akibat kerugian, maka kekayaan pribadi sekutu komplementer dapat digunakan nuntuk menutupi kewajiban tersebut. **Sekutu komanditer (silent partner)** yaitu sekutu pasif yang tidak ikut mengurus persekutuan. Kewajiban sekutu komanditer hanya sebatas jumlah setoran modal yang dimasukkan kedalam CV dan apabila CV mengalami kerugian, kekayaan pribadi persekutuan komanditer tidak dapat digunakan untuk menutupi kewajiban kepada pihak ketiga.

Oleh karena CV pada dasarnya adalah firma yang memiliki sekutu komanditer, Pasal 22 KUHD dapat diberlakukan dalam pendirian CV (Muhammad, 2002: 57) persekutuan komanditer bukan merupakan badan hukum karena sebagaimana halnya firma, akta pendirian CV tidak memerlukan pengesahaan Menteri Hukum dan HAM. Selain itu pada CV tidak terdapat pemisahaan harta kekayaan persekutuan dan harta kekayaan pribadi para sekutu komplementer. Dengan demikian, para sekutu komplementer memiliki tanggung jawab pribadi untuk keseluruhan apabila CV mengalami kerugian atau kebangkrutan.

b. Berakhirnya CV

Berakhirnya CV diatur dalam pasal 31 KUHD, yaitu sebagai berikut. (1) Berakhirnya jangka waktu yang ditetapkan dalam anggaran dasar (akta pendirian). (2) Akibat pengunduran diri atau pemberhentian sekutu. (3) Akibat perubahan anggaran dasar (akta pendirian) dimana perubahan anggaran dasar (akta pendirian) di mana perubahan anggaran dasar ini mempengaruhi kepentingan pihak ketiga terhadap CV.

C3. PENGERTIAN, JENIS, DAN TUJUAN BADAN HUKUM USAHA

Pada saat membahas mengenai subjek hukum, Utrecht (1966: 234) membagi subjek hukum ke dalam dua bagian yaitu

1. Manusia
2. Badan hukum

Sebagaimana halnya manusia, badan hukum dapat melakukan perbuatan hukum. Menurut Salam (2001: 79) Badan hukum ialah organisasi atau badan yang diwujudkan/diciptakan oleh hukum sebagai pembawa hak dan kewajiban seperti halnya manusia. Oleh karena itu, badan hukum dapat mempunyai kekayaan sendiri, utang piutang sendiri, dapat digugat, dan dapat menggugat.

Badan hukum dapat melakukan perbuatan hukum setelah akta pendirian badan hukum tersebut mendapat pengesahaan dari pemerintah. Dengan demikian perseroan terbatas memperoleh status badan hukum setelah akta pendiriannya memperoleh pengesahaan dari Kementerian Hukum dan HAM.

Menurut Muhammad (2002) yang dimaksud dengan perusahaan berbadan hukum adalah perusahaan yang didirikan dan dimiliki oleh beberapa pengusaha secara kerja sama maupun perusahaan yang dimiliki oleh negara (Badan Hukum Milik Negara/*State Own Enterprises* (BUMN) di mana akte pendirian perusahaan ini harus mendapat pengesahan secara resmi dari pemerintah.

Pengesahan oleh pemerintah merupakan pembenaran bahwa anggaran dasar badan hukum yang bersangkutan tidak dilarang

undang-undang, tidak bertentangan dengan ketertiban umum dan kesusilaan. Di samping itu pengesahan juga menentukan bahwa sejak tanggal pengesahan diberikan, maka sejak itu pula badan usaha yang bersangkutan memperoleh status badan hukum (Muhammad, 2002: 66). Termasuk kedalam kelompok perusahaan berbadan hukum adalah berikut ini.

1. Perseroan Terbatas
2. Perusahaan Jawatan
3. Perusahaan Umum
4. Perusahaan Perseroan (Persero)
5. Perusahaan Daerah.
6. Koperasi
7. Yayasan

C4. PERSEROAN TERBATAS

1. Pengetian Perseroan Terbata

Menurut Pasal 1 butir Undang-Undang No. 20 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, yang dimaksud dengan seroan terbatas adalah

Badan hukum yang merupakan perketuan modal, didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham dan memenuhi persayatan yang ditetapkan dalam UU-PT serta pelaturan pelaksanaannya.

Perseroan terbatas merupakan badan hukum karena akte pendirian perusahaan harus mendapatkan pengesahaan dari Kementerian Hukum dan HAM. Selain itu terdapat pemisahaan kekayaan pribadi para pemegang saham dengan bagian kekayaan yang disetorkan ke perseroan dalam bentuk setoran saham. Dalam bahas belanda PT dikenal degan nama NV sebagai kependekan dari Naamloze Vennootschap.

Pada pemegang saham dalam satu perseroan memiliki kewajiban yang terbatas terhadap pihak ketiga apabila perusahaan mengalami likuidasi dan masih memiliki kewajiban kepada pihak ketiga. Para

pemegang saham hanya memiliki kewajiban sebesar nilai saham yang telah disetorkan ke perseroan. Hal ini berbeda nngan CV dan Firma di mana apabila Cv dan firma mengalami likuidasi karena kepailitan dan menyiskan kewajiban kepada pihak ketiga (*kreditur*), maka apabila kewajiban tersebut tidak dapat ditutupi dengan kekayaan perusahaan yang dilikuidasi oleh para pemilik firma dan CV harus memenuhi kewajiban tersebut dari harta kekayaan pribadi.

2. Unsur-Unsur Perseroan Terbatas

Menurut Muhammad (2021: 69-70) sebagai badan hukum perseroan harus memenuhi unsur-unsur badan hukum seperti ditentukan Undang-Undang perseroan terbatas sebagai berikut.

a. Organisasi yang teratur

sebagai organisasi yang teratur, perseroan mempunyai organ yang terdiri dari rapat umum pemegang saham (RUPS), direksi dan komisaris (Pasal 1 butir (2) Undang-Undang Perseroan Terbatas.

b. Kekayaan sendiri

Perseroan memiliki kekayaan sendiri berupa modal yang disetor para pemegang saham. Modal peseroan selanjutnya dapat dibagi kedalam 3 kelompok, yaitu modal dasar, modal ditempatkan dan modal disetor (Go. 1992: 43) Modal Dasar, merupakan jumlah keseluruhan dalam modal dalam bentuk saham dari suatu perseroan terbatas. Menurut Pasal 32 undang-Undang No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroaan Terbatas (selanjutnya singkat UU PT), jumlah suatu modal dasar minimal Rp. 50.000.000.00 (lima puluh juta rupiah),. Kecuali untuk usaha-usaha tertentu yang mensyaratkan modal dasar di atas Rp. 50.000.000.00 misalnya pendirian usaha bank. Modal yang ditempatkan, merupakan sejumlah modal tertentu yang disanggupi oleh para pendiri perseroan terbatas untuk disetorkan kedalam perusahaan/perseroan. Minutu Pasal 33 UU PT, modal dasar yang ditetapkan minimal sebesar 25% dari seluruh jumlah modal dasar. Modal yang disetor, merupakan modal yang telah disetor oleh para pendiri perseroan terbatas. Menurut Pasal 33 UU PT jumlah minimum modal yang disetor adalah 25% dari modal yang ditetapkan.

Selain kekayaan dalam bentuk modal dasar, perseroan memiliki pula kekayaan dalam bentuk lain yang berupa benda bergerak (misalnya kendaraan bermotor, barang inventaris) dan tidak bergerak (misalnya gedung perkantoran, tanah), maupun benda tidak berwujud seperti piutang perseroan.

c. *Melakukan hubungan hukum sendiri*

Status badan hukum perseroan setelah akta pendirian perseroan disahkan oleh Menteri Hukum dan HAM. Sebagai badan hukum, perseroan melakukan hubungan hukum sendiri dengan pihak ketiga yang diwakili oleh direksi.

Mengenai tanggung jawab sejauh mana tanggung jawab direksi terhadap pihak ketiga, hal tersebut tergantung pada proses pendirian suatu perseroan terbatas (Go, 1992: 43), yakni

1. Sebelum akte pendirian disahkan oleh Menteri Hukum dan HAM RI, para pendiri bertanggung jawab secara pribadi atas tindakan-tindakan perseroan terbatas tersebut.
2. Setelah akte pendirian disahkan namun belum diumumkan dalam berita negara RI, dewan direksi bertanggung jawab secara tanggung renteng atas tindakan-tindakan perseroan terbatas tersebut.
3. Setelah data pendirian diumumkan dalam berita negara RI, perseroan terbatas tersebut yang akan bertanggung jawab atas seluruh tindakannya.

d. *Mempunyai tujuan sendiri*

Tujuan perseroan ditentukan dalam anggaran dasar perseroan, di mana tujuan utama perseroan adalah memperoleh keuntungan (laba).

3. Tata Cara Pendirian Perseroan Terbatas

Langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mendirikan badan usaha berbentuk badan hukum perseroan terbatas adalah sebagai berikut.

a. *Pembuatan akta pendirian di muka notaris*

Para pemegang saham perseroan yang akan mendirikan PT secara berasma-sama menghadap notaris dengan membawa rancangan

anggaran dasar dan anggaran rumah tangga serta bukti indentitas diri yang masih berlaku.

b. Pengesahan oleh Menteri Hukum dan HAM

Setelah memperoleh akta pendirian perseroan yang dibuat di muka notaris selanjutnya akta pendirian tersebut dimohonkan secara tertulis pengesahannya oleh menteri kehakiman. Pengesahan tersebut penting karena status badan hukum perseroan diperoleh setelah akta pendirian disahkan oleh Menteri Hukum dan HAM (Pasal 7 ayat 4 Undang-Undang Nomor 40 Tentang Perseroan Terbatas)

c. Pendaftaran perseroan

Langkah ketiga adalah pendaftaran perseroan. Direksi perseroan wajib mendaftarkan dalam daftar perusahaan akta pendirian beserta surat pengesahan Menteri Hukum dan HAM. Pendaftaran wajib dilakukan dalam waktu 30 (tiga puluh) hari setelah pengesahan atau persetujuan Menteri Hukum dan HAM diberikan. Pendaftaran perusahaan dilakukan di kepanitraan Pengendilan Negeri yang diwialayah kerjanya meliputi tempat perseroan didirikan.

d. Pengumuman dalam tambahan berita negara

Langkah keempat adalah pengumuman dalam tambahan berita negara. Menurut ketentuan Pasal 30 UU Nomor 40 Tentang Perseroan Terbata, perseroan yang telah didaftar diumumkan dalam tambahan berita negara.

4. Organ (Perangkat Organisasi) Perseroan Terbatas

Menurut ketentuan Pasal 1 Undang-Undang Nomor 40 Tetang Perseroan Terbatas, organ perseroan adalah rapat umum pemegang saham, direksi dan komisaris. **Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)** adalah organ PT yang mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada direksi atau dewan komisaris dalam batas yang ditentukan dalam undang-undang PT dan/atau anggaran dasar PT. RUPS terdiri dari RUPS lainnya yang dapat diadakan sewaktu-waktu berdasarkan kebutuhan.

Direksi adalah organ PT yang bertanggung jawab penuh atas pengurusan PT untuk kepentingan dan tujuan PT serta mewakili PT baik

didalam maupun diluar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar.

Komisaris adalah organ PT yang bertugas melakukan pengawasan secara umum atau khusus serta memberikan nasehat kepada direksi dalam menjalankan perseroan.

5. Akuisisi, Penggabungan, dan Peleburan Perseroan Terbatas

a. *Akuisisi perseroan terbatas*

Di dalam Pasal 1 ayat 11 Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas dan pelaturan pelaksanaan yaitu Pelaturan Pemenintah Nomor 27 Tahun 1998 digunakan istilah **pengambil alihan (take over)** sebagai padanan kata **akuisisi (acquisition)** (Muhammad, 2002: 135), di mana pengambilalihan didefenisikan sebagai berikut.

Perbuatan hukum yang dilakukan oleh badan hukum atau orang perseorangan untuk mengambil alih saham perseroan yang mengakibatkan beralihnya penguasaan atas perseroan tersebut.

Pengambilan kepemilikan adalah proses pembelian saham perseroan terakuisisi (*acquired company*) oleh perseroan terakuisisi (*acquiring Company*). Melalui akuisisi, badan usaha yang diakuisi tidak mengalami perubahan badan usaha, yang berubah hanya kepemilikan usaha saja.

Salah satu tujuan perseroan melakukan akuisisi perseroan lainnya adalah untuk memudahkan kontrol atas entitas bisnis perusahaan sehingga mengurangi pesaing potensial yang dapat menjadi ancaman bagi perusahaan pengakuisisi dalam jangka panjang.

Contoh akuisisi misalnya akuisisi PT Bintang Toedjoe oleh PT Kalbe Farma atau akuisisi PT Alfindo Putra Setia (produsen air mineral merek Ade's) oleh PT. Coca Cola.

b. *Pengembangan perseroan terbatas*

Berlainan dengan akuisisi yang masih tetap mempertahankan perusahaan yang ada, penggabungan perseroan (*marger*) justru memperkecil jumlah perusahaan, tetapi memperbesar kekuasaan, kemampuan finansial dan strategi perusahaan (Muhammad, 2002: 152).

Dalam kegiatan penggabungan, salah satu badan usaha tetap berdiri sedangkan yang lainnya bubar karena bergabung dengan badan usaha yang masih ada. Misalnya pada saat Bank Duta di merger dengan Bank Danamon, nama Bank Duta lenyap dan bank hasil merger menggunakan nama Bank Danamon.

c. *Peleburan perseroan terbatas*

Peleburan Perseroan Terbatas terjadi apabila dua atau lebih perseroan yang bergabung meleburkan diri membentuk perseroan baru, sedangkan perseroan yang lama bubar.

Istilah peleburan digunakan dalam undang-undang PT sedangkan dalam Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang perbankan, digunakan istilah **konsolidasi** (dari istilah Inggris *consolidation*) (Muhammad, 2002:163). Perleburan perseroan memiliki tujuan, antara lain

- memperbesar jumlah modal
- memperbesar sinergi perseroan
- menyelamatkan kelangsungan produksi
- mengamankan jalur distribusi
- mengurangi pesaing dan mampu bersaing secara monopolistik.

Salah satu contoh konsolidasi adalah peleburan bank-bank pemerintah yang terdiri dari Bank Ekspor-Impor (Bank Exim), Bank Bumi Daya (BBD), Bank Pembangunan Indonesia (BAPINDO) dan Bank Dagang Negara (BDN) menjadi Bank Mandiri.

6. Berakhirnya Perseroan Terbatas

Menurut undang-undang perseroan terbatas, perseroan bubar karena (1) Keputusan rapat umum pemegang saham (RUPS); (2) Karena jangka waktu berdirinya perseroan sudah berakhir, (3) Keputusan pengadilan negeri. Pengadilan negeri dapat membubarkan hal-hal sebagai berikut.

1. Permohonan kejaksaan karena perseroan melanggar kepentingan umum.

2. Permohonan satu orang pemegang saham atau lebih yang mewakili paling sedikit 1/10 (satu per sepuluh) bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara yang sah.
3. Permohonan kreditur karena perseroan tidak mampu membayar hutangnya setelah dinyatakan pailit atau kekayaan perseroan tidak cukup untuk melunasi seluruh utangnya setelah pernyataan pailit dicabut.
4. Permohonan pihak berkepentingan karena adanya cacat hukum dalam akta pendirian.

7. Klasifikasi Perseroan Terbatas

Perseroan terbatas selanjutnya dapat diklasifikasikan kepada beberapa jenis sebagai berikut (Fuady, 2002).

Klasifikasi perseroan terbatas atas dasar diperjual belikannya saham di bursa efek. Berdasarkan dijual atau tidaknya saham perseroan di bursa efek, perseroan terbatas dapat dibagi ke dalam dua jenis, yaitu perseroan terbatas tertutup dan perseroan terbatas terbuka. **Perseroan terbatas tertutup** adalah PT yang saham-sahamnya tidak diperjual belikan di bursa efek (bukan merupakan PT yang sdh go public). **Perseroan terbatas terbuka (PT Tbk)** adalah PT yang sahamnya sudah diperjual belikan di bursa efek dan PT tersebut merupakan perusahaan yang sudah go public. Di belakang nama perusahaan yang sudah go public berikan tambahan “Tbk” singkatan dari “terbuka”. Misalnya PT Uniliver Indonesia, Tbk, PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk.

8. Klasifikasi PT Berdasarkan Asal Mula Penanaman Modal

Berdasarkan asal mula penanaman modal, PT dapat terbagi kedalam dua kelompok, yaitu PT PMDN dan PT PMA.

PT PMDM yaitu PT yang dibentuk dalam rangka memenuhi Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2007 Tentang Penanaman Modal. Yang dimaksud dengan penanaman modal dalam negeri adalah perseorangan warga negara Indonesia, badan usaha Indonesia, negara Republik Indonesia, atau daerah yang melakukan penanaman modal di wilayah Republik Indonesia. Penanaman modal dalam negeri secara

langsung dilakukan oleh pengusaha melalui perusahaan nasional baik itu milik swasta maupun BUMN. Apabila perusahaan berbentuk PT, maka PT perusahaan nasional dalam rangka BUMD tersebut 51% sahamnya harus dimiliki oleh negara dan atau swasta nasional.

PT PMA yaitu PT yang dibentuk dalam rangka memenuhi Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 2007 Tentang Penanaman Modal. Berdasarkan Pasal 5 UU Nomor 25 Tahun 2007 Tentang Penanaman Modal, penanaman modal asing wajib dalam bentuk perseroan terbatas berdasarkan hukum Indonesia dan berkedudukan di dalam wilayah negara Republik Indonesia, kecuali ditentukan lain oleh undang-undang.

Menurut Muhammad (2002: 322), modal asing yang dimaksud dalam UU PMA meliputi

- a. alat pembayaran luar negeri yang tidak merupakan bagian dari kekayaan devisa Indonesia, yang dengan persetujuan pemerintah didunakan untuk pembiayaan perusahaan di Indonesia.
- b. alat-alat untuk perusahaan, termasuk penemuan-penemuan baru milik orang asing dan bahan-bahan yang dimasukkan dari luar ke dalam wilayah Indonesia selama alat-alat tersebut tidak dibiayai dari kekayaan divisa Indonesia.
- c. Sebagian dari hasil perusahaan yang berdasarkan undang-undang ini diperkenankan ditransfer tetapi dipergunakan untuk membiayai perusahaan di Indonesia.

PT PMA dibentuk sebagai usaha patungan (*joint venture*) dan pemodal asing tidak dapat menguasai 100% saham PT PMA. Dalam hal ini pemodal asing dapat membentuk usaha patungan dengan pemerintah Indonesia dan apabila usaha patungan ini di bentuk maka pemerintah harus jadi pemilik saham mayoritas (minimal 51%) (Sukamdiyo, 1999: 17) dalam usaha patungan tersebut. Selain dengan pemerintah, pemodal asing juga dapat membentuk usaha patungan dengan pengusaha swasta nasional di mana saham pengusaha swasta nasional harus merupakan saham mayoritas (minimal 51%).

9. Klasifikasi PT Berdasarkan Ada Tidaknya Kelompok Usaha

Badan usaha berbadan hukum PT dapat membentuk kelompok usaha dalam bentuk *Holding Company*. Di dalam *Holding Company* tersebut terdapat anak-anak perusahaan yang dapat dikelompokkan kedalam dua katagori anak perusahaan, yaitu ***subsidiary company*** (anak perusahaan yang mayoritas sahamnya dimiliki perusahaan induk) dan ***affiliated company*** (anak perusahaan yang sebagian sahamnya dimiliki oleh perusahaan induk)

D. PERUSAHAAN JAWATAN (PERJAN)

Yang dimaksud dengan perusahaan jawatan, yaitu perusahaan negara (Badan Usaha Milik Negara/BUMN) yang seluruh modalnya berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan dan menjadi bagian integral dari departemen teknik.

Perusahaan negara ini lebih mengutamakan pelayan umum (*public service*), kendati tidak boleh melepaskan diri dari kaidah efisiensi dan efektivitas usaha.

Pengelola perjan ini adalah pejabat dari suatu departemen yang bertanggung jawab langsung kepada direktur jenderal (dirjen) dari departemen bersangkutan. Status karyawan Perjan adalah sebagai pegawai negeri.

Perusahaan negara yang dulu termasuk ke dalam kelompok ini misalnya Perusahaan Jawatan Kerata Api yang sekarang sudah berubah menjadi PT. Kereta Api. Perusahaan Jawatan Penggadaan yang sudah berubah menjadi Perum pengadaan.

Perusahaan jawatan yang saat ini masih ada adalah berbagai perusahaan jawatan rumah sakit, seperti Perusahaan Jawatan rumah sakit Cipto Mangunkusumo. Perusahaan Jawatan Rumah Sakit Hasan Sadikin, dan lain-lain.

E. PERUSAHAAN UMUM (PERUM)

Perusahaan Umum (PERUM) adalah perusahaan negara (BUMN) yang seluruh modalnya dimiliki negara dari kekayaan negara yang dipisahkan dan yang tidak terbagi atas saham-saham.

Perum adalah badan hukum. Kedudukannya sebagai badan hukum diperoleh dengan berlakunya peraturan pemerintah tentang pendiriannya (Muhammad, 2002: 101). Larangan usaha perum tidak semata-mata melayani kepentingan umum atau memberi jasa sebagaimana lapangan usaha Perjan, melainkan juga mempunyai sifat mencari keuntungan/memupuk pendapatan (Sala, 2001: 128).

Yang termasuk ke dalam kelompok perusahaan negara ini misalnya Perum Perhutani yang memiliki berbagai kegiatan usaha yang bersifat mencari keuntungan misalnya usaha budidaya lebah madu yang menghasilkan madu, air madu, pembuatan berbagai produk olahan dari kayu, misalnya pembuatan paket dari jati, kusen dan mebel jati, produksi gondorukem, dan lain-lain.

Contoh perusahaan negara lainnya yang dahulu termasuk kedalam Perum adalah Perusahan Umum Telekomunikasi (PERUMTEL) yang sekarang berubah menjadi PT TELKOM, Tbk. Contoh perusahaan umum yang masih beroperasi saat ini antara lain Perum Pegadean, Perum PERURI, Perum Bulog, Perum Perhutani, Perum Perumnas dan lain-lain.

F. PERSERO

Persero diatur dalam peraturan pemerintah Nomor 12 Tahun 1998 yang dimaksud dengan Persero adalah perusahaan negara (BUMN) yang berbentuk perseroan terbatas (PT) di mana modal usaha negara dalam bentuk perseroan dapat mempunyai dua kemungkinan (1) seluruh modal persero dimiliki oleh negara, (2) sebagian modal persero (paling sedikit 51%) dimiliki oleh negara dan sebagian modal lainnya dimiliki oleh swasta.

Adapun perbedaan Persero dengan PT terletak pada adanya saham pemerintah dalam kepemilikan usaha sehingga Persero tidak

seluruhnya tunduk kepada hukum perdata (hukum privat) melainkan juga harus tunduk kepada hukum publik seperti yang menyangkut pertanggungjawaban keuangan Persero kepada pemerintah selaku pemilik modal maupun pengawasan terhadap keuangan negara yang ada pada Persero yang bersangkutan (Salim, 2001: 131).

Perusahaan negara yang termasuk ke dalam katagori Persero misalnya PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) di mana dalam melakukan kegiatan usahanya PLN dibebani target untuk mencapai profit selain bersifat melayani kebutuhan publik akan tenaga listrik. Selain PLN, perusahaan pemerintah yang termasuk kedalam badan hukum persero adalah Pertamina.

G. PERUSAHAAN DAERAH

Perusahaan daerah adalah perusahaan-perusahaan yang didirikan oleh pemerintah daerah (Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) baik pemerintah daerah pemerintah tingkat I (provinsi) ataupun pemerintah daerah tingkat II (kabupaten dan kota madya) (Salim, 2001: 134). Pemerintah daerah diatur oleh Undang-Undang Nomor 5 tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah dan modal Perusahaan Daerah seluruhnya atau sebagian berasal dari kekayaan daerah yang dipisahkan.

Menurut ketentuan Pasal 5 ayat 1 dan ayat 2 Undang-Undang Perusahaan Daerah. Perusahaan daerah merupakan badan usaha pemberi jasa, penyelenggara kemanfaatan umum (*public utilities*), dan memupuk pendapatan

Tujuan Pendirian Perusahaan Daerah

Perusahaan daerah didirikan dengan tujuan untuk turut serta melaksanakan pembanguana daerah khususnya dan pembangunan ekonomi nasional pada umumnya guna memenuhi kebutuhan rakyat dengan mengutamakan industrialisasi, ketentraman dan ketenangan kerja dalam perusahaan. Yang termasuk ke dalam kelompok ini misalnya Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), misalnya PDAM Tirta Wening Kota Bandung.

H. KOPERASI

1. Pengertian Koperasi

Menurut Pasal 1 Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2012 Tentang Perkoperasian yang dimaksud dengan koperasi adalah badan hukum yang didirikan oleh orang perorangan atau badan hukum koperasi, dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial, dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi. Sebagai badan usaha yang berbadan hukum, status badan hukum koperasi diperoleh setelah akta pendirian koperasi memperoleh pengesahan dari pemerintah (Menteri Koperasi).

2. Modal Koperasi

Menurut Pasal 66 ayat 1 Undang-Undang Nomor 17 tahun 2012 tentang Perkoperasian, modal koperasi terdiri dari dari setoran pokok dan sertifikat modal koperasi sebagai modal awal.

Selain modal sebagaimana dimaksud ayat (1) modal koperasi dapat berasal dari :

- a. hibah
- b. modal pernyataan
- c. modal pinjaman yang berasal dari
 - 1) anggota
 - 2) koperasi lainnya dan/atau anggotannya
 - 3) bank dan lembaga keuangan lainnya
 - 4) penerbitan obligasi dan surat hutang lainnya
 - 5) pemerintah dan pemerintah daerah.
- d. sumber lain yang sah yang tidak bertentangan dengan anggaran dasar dan lain-lain ketentuan pelaturan perundang-undangan.

3. Cara Mendirikan Koperasi

Cara mendirikan koperasi diatur dalam Pasal 7 – Pasal 15 Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2012, tentang Perkoperasian. Dalam pasal-pasal tersebut diuraikan syarat-syarat, prosedur, dan akibat hukum pendirian koperasi seperti diuraikan berikut ini.

a. *Syarat pendirian koperasi*

Berdasarkan Pasal 7 Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2012, pendirian koperasi dapat dibagi kedalam dua katagori yakni pendirian koperasi primer dan koperasi skunder. Koperasi primer didirikan paling sedikit 20 orang perseorangan dengan memisahkan segala kekayaan pribadi atau anggota sebagai modal awal koperasi, sedang koperasi skunder didirikan oleh 3 koperasi primer.

Pendirian koperasi ebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 dilakukan dengan akta pendirian koperasi yang dibuat oleh notaris dalam bahasa Indonesia.

b. *Surat permohonan penngesahan*

Para pendiri mengajukan surat pengesahan pendirian koperasi yang dilampiri dengan akta pendirian dan petikan berita acara rapat kepada kepala kantor kementerian koperasi, pengusaha kecil dan menengah (PKM) bagi pembentukan koperasi primer dan skunder yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi yang bertempat tinggal/domisili di wilayah yang bersangkutan atau kepada menteri koperasi, PKM c.q sekretaris jenderal bagi koperasi primer dan koperasi skunder yang beranggota orang-orang atau badan hukum koperasi yang bertempat tinggal/domisili pada beberapa provinsi.

c. *Pengesahan dan pendaftaran akta pendirian*

pengesahan akta pendirian paling lama tiga bulan setah diterimanya permnintaan pengesahan. Akta pendirian yang telah disahkan tersebut didaftarkan dalam buku daftar umum yang disediakan untuk keperluan itu di kantor pejabat dengan dibubuhi nomor pendaftaran serta tanda tangan pengesaahan pejabat. Tanggal pengesahan akta

pendirian berlaku sebagai tanggal resmi berdirinya koperasi. Sejak tanggal pengesahan itu koperasi yang bersangkutan adalah badan hukum.

d. *Pengiriman akta pendirian kepada pendiri*

Akta pendiri yang bermatrai dikirimkan kepada para pendiri untuk dipergunakan sebagaimana mestinya. Akta pendirian yang tidak bermatrai disimpan di kantor pejabat.

e. *Pengumuman dalam berita negara*

setiap akta pendirian yang sudah disahkan diumumkan oleh pejabat dengan menempatkannya dalam berita negara

Perangkat Organisasi Koperasi

Menurut ketentuan Pasal 31 Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2012 tentang perkoperasian, perangkat organisasi koperasi terdiri dari rapat anggota, pengurus koperasi dan pengawas. **Rapat anggota** merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi. RAT diadakan paling sedikit satu kali dalam setahun. **Pengurus koperasi** dipilih dari dan oleh anggota koperasi dalam RAT. Pengurus koperasi merupakan pemegang kuasa RAT dan memiliki masa jabatan paling lama lima tahun. **Pengawas koperasi** dipilih dari dan oleh anggota koperasi dalam rapat anggota. Pengawas bertugas melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijaksanaan dan pengelolaan koperasi serta membuat laporan tertulis tentang hasil pengawasannya. Pengawas bertanggung jawab kepada rapat anggota.

4. Jenis organisasi dan Lapangan Usaha Koperasi

Koperasi dapat digolongkan ke dalam dua bentuk yaitu koperasi primer dan koperasi skunder. Koperasi primer adalah koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan orang-orang, sedangkan koperasi skunder adalah koperasi yang didirikan dan beranggotakan dalam hukum koperasi.

Adapun sebagaimana disebutkan dalam pasal 83 Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2012 tentang per koperasian, jenis koperasi sebagaimana dimaksud dalam pasal tersebut terdiri atas :

- a. koperasi konsumen
- b. koperasi produsen
- c. koperasi jasa, dan
- d. koperasi simpan pinjam.

5. Pembubaran Koperasi

Menurut Pasal 102 Undang-Undang Nomor 17 Tentang Perkoperasian, pembubaran koperasi dapat dilakukan berdasarkan.

- a. keputusan rapat anggota
- b. jangka waktu berdirinya telah berakhir
- c. keputusan menteri.

Keputusan pembubaran koperasi oleh rapat anggota diberitahukan secara tertulis oleh kuasa rapat anggota kepada menteri dan semua kreditor. Selanjutnya pembubaran koperasi dicatat dalam daftar umum koperasi.

Salah satu contoh koperasi yang berhasil di Indonesia, adalah Koperasi Peternakan Bandung Selatan Pengalengan atau disingkat KPBS pengalengan.

6. Tujuan Koperasi

Koperasi didirikan dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, sekaligus sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari tatanan perekonomian nasional yang demokrasi dan keadilan.

Oleh karena itu, koperasi didirikan dengan semangat dari anggota, oleh anggota untuk anggota maka pendirian koperasi harus didasari oleh adanya semangat mendorong diri sendiri (self help) dari para anggota yang melihat sehingga akan menimbulkan kemandirian pengelolaan koperasi.

I. YAYASAN

1. Pengertian dan Bidang Gerakan Yayasan

Menurut Pasal 1 Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001, adalah badan hukum yang terdiri atas kekayaan yang dipisahkan dan diperuntukkan untuk mencapai tujuan tertentu di bidang sosial, keagamaan dan kemanusiaan.

Menurut Tanggal (2005: vi) kegiatan yayasan di bidang sosial mencakup penyelenggaraan pendidikan formal dan nonformal, panti asuhan, panti jompo, panti wreda, rumah sakit, poliklinik, dan laboratorium, pembina olah raga, penelitian dan bidang ilmu pengetahuan dan studi banding.

Kegiatan yayasan di bidang keagamaan mencakup mendirikan sarana ibadah, mendirikan pondok pesantren, dan madrasah, menerima dan menyalurkan amal zakat, infak dan sedekah, meningkatkan pemahaman keagamaan, melaksanakan syiar agama dan studi banding keagamaan.

Sementara itu kegiatan yayasan di bidang kemanusiaan mencakup memberi bantuan kepada korban bencana alam, memberi bantuan kepada pengungsi akibat perang, memberi bantuan kepada tuna wisma, fakir miskin dan gelandangan, mendirikan dan menyelenggarakan, rumah singgah dan rumah duka, memberikan perlindungan konsumen dan melestarikan lingkungan hidup.

2. Cara Pendirian Yayasan

Yayasan didirikan oleh dua orang atau lebih dengan memisahkan sebagian harta kekayaan pendirinya sebagai kekayaan awal yayasan. Pendirian yayasan dilakukan dengan akta notaris. Sebagai badan hukum, status badan hukum yayasan diperoleh setelah akta pendirian yayasan mendapat pengesahan dari menteri kehakiman dan hak asasi manusia.

3. Organ Yayasan

Organ yayasan terdiri dari pembina, dan pengawas. **Pembina** adalah organ yayasan yang memiliki kewenangan yang tidak diserahkan kepada

pengurus atau pengawas oleh undang-undang atau anggaran dasar yayasan. Misalnya pembinaan bisa mengangkat dan memberhentikan anggota pengurus. **Pengurus** adalah organ yayasan yang melakukan kepengurusan yayasan. Pengurus tidak boleh merangkap menjadi pembina dan pengawas. **Pengawas** adalah organ yang bertugas melakukan pengawasan serta memberi nasehat kepada Pengurus dalam menjalankan kegiatan yayasan.

4. Berakhirnya Yayasan

Pembubaran yayasan sebagai badan hukum disebabkan oleh (1) berakhirnya jangka waktu yang ditetapkan dalam anggaran dasar, (2) tujuan yayasan telah tercapai, (3) putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap.

5. Yayasan sebagai Badan Usaha

Yayasan dapat melakukan penyertaan dalam berbagai bentuk usaha yang bersifat prospektif dengan ketentuan seluruh penyertaan tersebut paling banyak 25% (dua puluh lima persen) dari seluruh nilai kekayaan yayasan.

6. Tujuan Yayasan

Sesuai dengan Pasal 1 Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001, yayasan adalah badan hukum yang terdiri atas kekayaan dan dipisahkan dan diperuntukkan untuk mencapai tujuan tertentu dibidang sosial, Keagamaan dan kemanusiaan. Dengan demikian tujuan yayasan dapat mencakup berbagai tujuan kegiatan yang berada pada lingkungan kegiatan sosial, keagamaan, dan kemanusiaan. Sebagai contoh Yayasan Kanker Indonesia (YKI) adalah organisasi nirlaba yang bersifat sosial dan kemanusiaan dibidang kesehatan, khususnya dalam upaya menanggulangi kanker dengan menyelenggarakan kegiatan di bidang promotif, preventif, dan suportif.

J. FUNGSI BADAN USAHA/BADAN HUKUM USAHA

Sebagai organ usaha yang menjalankan kegiatan bisnis, badan usaha/badan hukum usaha setidaknya-tidaknnya memiliki tiga fungsi, yakni fungsi komersial, fungsi sosial, dan fungsi pembangunan ekonomi.

Fungsi komersial badan hukum usaha. Sebuah badan hukum usaha seperti perseroan terbatas (PT), dibentuk untuk memperoleh laba dari aktivitas bisnis yang dilakukannya. Melalui akumulasi laba yang dilakukannya, PT dapat memperbesar skala usaha yang dilakukannya sehingga usaha tersebut mendapat laba yang lebih besar lagi yang muncul akibat terjadi perubahan skala operasi perusahaan.

Fungsi sosial badan hukum usaha. Sebuah badan hukum usaha seperti perseroan terbatas (PT), terbentuk untuk memperoleh laba dari aktivitas bisnis yang dilakukannya. Melalui akumulasi laba yang dilakukannya, PT dapat memperbesar skala usaha yang dilakukannya sehingga usaha tersebut dapat memperoleh laba yang lebih besar lagi yang muncul akibat terjadi perubahan skala operasi perusahaan.

Fungsi sosial badan hukum usaha. Sebuah badan hukum usaha seperti PT memiliki fungsi sosial karena PT tersebut menciptakan lapangan kerja khususnya bagi komunitas lokal yang membutuhkan lapangan kerja. PT juga melaksanakan fungsi sosial pada saat mereka menyumbang korban bencana alam atau membangun sarana prasarana yang dapat dimanfaatkan masyarakat di mana dana sumbangan tersebut berasal dari penyisihan laba perusahaan.

Fungsi Pembangunan Ekonomi. Perusahaan berbadan hukum merupakan produsen barang dan jasa yang berkontribusi terhadap nilai produk domestik bruto (PDB) suatu negara. Sebagai contoh perusahaan seperti PT Indofood Sukses Makmur melakukan kegiatan produksi mi instan yang dikonsumsi oleh jutaan rakyat Indonesia. Setiap tahun PT Indofood Sukses Makmur membayar pajak yang digunakan oleh pemerintah sebagai sumber pembiayaan pembangunan. Selain itu jumlah produksi mi instan yang dilakukan oleh PT Indofood Sukses Makmur berkontribusi terhadap pembentukan PDB Indonesia.

K. KELEBIHAN DAN KELEMAHAN BADAN USAHA

Pada saat membahas kelebihan dan kelemahan badan usaha, pembahasan akan lebih ditunjukan untuk meyoroti kelebihan dan kelemahan badan usaha perorangan, CV dan PT sebagai tiga bentuk badan usaha yang paling lazim ditemui dalam usaha di Indonesia.

1. Kelebihan dan Kekurangan Badan Usaha Perorangan

Menurut Sartono (1994), sebuah perusahaan perorangan adalah sebuah usaha yang dimiliki dan dikelola oleh satu orang untuk memperoleh keuntungan bagi dirinya sendiri. Bentuk usaha semacam ini mudah pembentukannya karena seorang wirausaha dapat memulai sendiri usaha yang diinginkan.

Keuntungan utama bentuk usaha perorangan adalah

- a. mudah dan murah dalam proses pembentukannya
- b. pemilik perusahaan mengendalikan secara langsung perusahaannya sehingga berbagai bentuk keputusan dapat dilakukan dengan cepat.
- c. tidak terlalu dipengaruhi oleh peraturan pemerintah.
- d. pemilik menerima semua keuntungan dan menanggung semua kerugian usaha.
- e. bebas dari pajak penghasilan.

Namun demikian bentuk usaha perorangan juga memiliki beberapa kelemahan antara lain :

- a. kesulitan untuk mendapatkan dana dalam jumlah yang besar
- b. pemilik perusahaan memiliki tanggung jawab yang tidak terbatas terhadap utang perusahaan.
- c. usia perusahaan sangat bergantung dari usia individu yang membentuk perusahaan
- d. keterbatasan keahlian manajemen
- e. kurangnya kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karier karena terbatasnya struktur organisasi usaha. Hal ini berakibat

perusahaan akan sulit mempertahankan karyawan yang memiliki prestasi tinggi.

2. Kelebihan dan Kekurangan Badan Usaha Komanditer (CV)

Menurut Sartono (1994), perusahaan persukutuan adalah bentuk badan usaha yang dibentuk oleh dua orang atau lebih. Masing-masing pihak membentuk badan usaha akan menanda tangani perjanjian secara tertulis untuk menghindari terjadinya perselisihan dimasa datang. Perjanjian formal tersebut membuat tanggal perjanjian, nama usaha, jenis usaha, tempat operasi usaha, nama pihak yang terlibat, jumlah investasi, cara pembagian keuntungan dan kerugian, tanggung jawab dan wewenang masing-masing pihak, tenggang waktu berlakunya perjanjian dan isu penting lainnya yang perlu dicantumkan. Anggota persekutuan ada yang aktif dalam pengelolaan perusahaan (selanjutnya disebut sekutu aktif) dan ada yang hanya menyetor modal saja (selanjutnya disebut sekutu pasif).

Keuntungan bentuk badan usaha persekutuan adalah

- a. pembentukannya relatif mudah
- b. dapat memperoleh dana relatif lebih mudah dibanding bentuk badan usaha perseorangan.
- c. tersediannya keahlian manajerial yang lebih banyak
- d. tingkat pajak penghasilan yang rendah.

Adapun kekurangan bentuk badan usaha persekutuan adalah

- a. tanggung jawab terhadap utang yang tidak terbatas
- b. usia perusahaan yang terbatas karena apabila salah satu anggotanya meninggal atau keluar maka usaha tersebut akan bubar.
- c. kesulitan dalam pemindahan kepemilikan atau kurangnya fleksibilitas untuk penambahan anggota.
- d. kemungkinan timbul masalah yang lebih kompleks dibandingkan dengan bentuk perseorangan.

3. Kelebihan dan Kekurangan Badan Usaha Perseroan Terbatas (PT)

Menurut Sartono (1994), sebuah perseroan merupakan badan hukum yang diciptakan atas dasar hukum yang berlaku. Dalam perseroan terbatas terdapat pemisahan antara harta milik pemilik perusahaan dan harta yang disetorkan sebagai modal perseruan. Berbagai keuntungan yang dimiliki oleh perusahaan berbentuk perseroan adalah

- a. tanggung jawab perusahaan terhadap utang bersifat terbatas
- b. usia perusahaan tidak terbatas artinya perusahaan akan terus beroperasi meskipun pendirinya meninggal atau keluar dari perusahaan,
- c. pemindahan kepemilikan yang mudah dengan cara menjual saham di bursa,
- d. relatif lebih mudah melakukan pengumpulan dana yang besar melalui penjualan saham atau obligasi,
- e. lebih mudah memperoleh manajemen profesional.

Adapun berbagai kelemahan yang melekat pada badan hukum perusahaan terbatas adalah

- a. pemilik perusahaan harus membayar pajak yang lebih besar
- b. biaya pembentukan badan hukum (PT) yang lebih besar
- c. kemungkinan timbulnya agency problem atau konflik antar kelompok dalam perusahaan semakin besar,
- d. lebih banyak campur tangan pemerintah dan memerlukan biaya yang sangat besar untuk memenuhi peraturan pemerintah terutama yang berkaitan dengan pasar modal.

L. RANGKUMAN

Bentuk badan usaha sudah termaktub dalam Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1983. Perusahaan adalah setiap bentuk badan usaha yang menjalankan setiap jenis usaha yang bersifat tetap dan terus menerus yang didirikan, bekerja serta berkedudukan dalam wilayah negara Indonesia

dengan tujuan memperoleh keuntungan. Dalam hal ini terdapat tiga kategori perusahaan, yaitu pengusaha yang bekerja sendiri, pengusaha yang bekerja dengan bantuan pekerja, dan pengusaha yang memberi kuasa kepada orang lain untuk menjalankan perusahaan. Pemimpin perusahaan adalah orang yang diberi kuasa oleh pengusaha untuk menjalankan perusahaan atas nama pengusaha. Pemimpin perusahaan berfungsi sebagai wakil perusahaan dan berkuasa dalam segala hal yang berkenaan dengan pengelolaan perusahaan yang dipimpinnya. Pada perusahaan besar pemimpin perusahaan berbentuk dewan pimpinan direksi yang diketuai oleh seorang direktur utama.

Ketika membahas mengenai subjek hukum terbagi menjadi dua bagian yaitu manusia dan badan hukum. Badan hukum ialah organisasi atau badan yang diwujudkan/diciptakan oleh hukum sebagai pembawa hak dan kewajiban seperti halnya manusia. Oleh karena itu, badan hukum dapat mempunyai kekayaan sendiri, utang piutang sendiri dapat digugat dan dapat menggugat. Perseroan terbatas merupakan badan hukum karena akta pendirian perusahaan harus mendapatkan pengesahan dari kementerian hukum dan HAM. Selain itu terdapat pemisahan kekayaan anatar kekayaan pribadi para pemegang saham dengan bagian kekayaan yang disetorkan ke perseroan dalam bentuk setoran saham. Para pemegang saham dalam satu perseroan memiliki kewajiban yang terbatas terhadap pihak ketiga, apabila perusahaan mengalami likuidasi dan masih memiliki kewajiban kepada pihak ketiga. Adapun mengenai perusahaan umum adalah perusahaan negara (BUMN) yang seluruh modalnya dimiliki negara dari kekayaan negara yang dipisahkan dan yang tidak terbagi atas saham-saham. Perum adalah badan hukum. Kedudukannya sebagai badan hukum diperoleh dengan berlakunya peralturan pemerintah tentang pendiriannya. (Muhammad, 2002: 101). Laporan usaha Perum tidak semata-mata melayani kepentingan umum atau meberi jasa sebagaimana lapangan usaha Perjan, melaikan juga mempunyai sifat merancang keuntungan/memupuk pendapatan.

M. LATIHAN/PROYEK

1. Jelaskan apa saja unsur-unsur dalam perseroan terbatas, sebutkan contoh-contohnya!
2. Jika Anda akan mendirikan perseroan terbatas, langkah-langkah apa saja yang dapat dilakukan?
3. Analisis Studi Kasus: Memilih UMKM atau perusahaan besar dan menentukan bentuk hukumnya.
4. Evaluasi Kelebihan/Kekurangan: Menjelaskan mengapa perusahaan memilih bentuk tersebut (misalnya, alasan perlindungan hukum atau kemudahan modal).
5. Analisis Komparatif dan Simulasi Pendirian Badan Usaha di Indonesia

1. Deskripsi Proyek

Mahasiswa (secara kelompok) diminta untuk memilih satu ide bisnis rintisan (startup) dan melakukan analisis mendalam mengenai bentuk hukum terbaik yang cocok untuk bisnis tersebut. Proyek diakhiri dengan paparan hasil analisis dan alasan pemilihan bentuk usaha, baik yang berbadan hukum (PT, Koperasi) maupun tidak berbadan hukum (Firma, CV, Perusahaan Perseorangan).

2. Tujuan Sub-CPMK (Target Pembelajaran)

- Mahasiswa mampu **membedakan** badan usaha berbadan hukum dan non-badan hukum.
- Mahasiswa mampu **menganalisis** kelebihan dan kekurangan bentuk usaha (PT, CV, Firma, Perseorangan).
- Mahasiswa mampu **memutuskan** bentuk usaha yang tepat berdasarkan studi kasus.

3. Tahapan Pengerjaan Proyek

- **Tahap 1: Pembentukan Ide Bisnis (Minggu 1)**
 - o Kelompok memilih ide bisnis (misal: jasa teknologi, kuliner, atau dagang).

- **Tahap 2: Analisis Bentuk Usaha (Minggu 2)**
 - o Menganalisis 3 bentuk usaha yang mungkin (misal: PT, CV, dan Perseorangan) untuk ide bisnis tersebut.
 - o Fokus pada: Modal, Tanggung Jawab Hukum, dan Pajak.
- **Tahap 3: Penyusunan Laporan & Simulasi (Minggu 3)**
 - o Membuat laporan tertulis dan mensimulasikan langkah pendirian (misal: simulasi alur pendirian PT di OSS, pembuatan CV di Kemenkumham).
- **Tahap 4: Presentasi (Minggu 4)**
 - o Presentasi hasil studi kasus dan rekomendasi bentuk usaha.

4. Komponen Laporan Proyek

1. **Profil Bisnis:** Deskripsi singkat ide usaha.
2. **Analisis Perbandingan:** Tabel perbandingan kelebihan/kekurangan 3 bentuk usaha terkait modal dan risiko.
3. **Keputusan & Alasan:** Pemilihan bentuk usaha akhir disertai landasan hukum (UU yang berlaku).
4. **Alur Simulasi:** Langkah-langkah prosedural pendirian.

5. Kriteria Penilaian

- Ketepatan analisis hukum (40%)
- Relevansi studi kasus dengan bentuk usaha (30%)
- Kualitas presentasi dan diskusi (20%)
- Simulasi pendirian (10%)

N. DAFTAR PUSTAKA

- Becker, K.F. (2004) The informal economy: Fact finding study. Stocholm: Sida.
- Fuady, M. (2002). Perseroan terbatas: Paradigma baru. Bandung: P.T. Citra Aditya Bakti

- Go. M. (1992). Akuisisi bisnis: Analisis dan pengelolaan. Jakarta: Rineka Cipta
- _____. (1992) Manajemen grup bisnis. Jakarta: Rineka Cipta
- Muhammad, A. (2002). Hukum perusahaan Indonesia (cetakan kedua revisi). Bandung: PT. Citra Aditya Bhakti.
- Salam, M.F. (2001). Pertumbuhan hukum bisnis di Indonesia. Pustaka.
- Sartono, R. A. (1994). Manajemen keuangan: Teori dan aplikasi. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi (BPFE) Universitas Gajah Mada.
- Tunggal, H. S. (2005). Undang-undang yayasan perlatutan perubahanya. Harvarindo
- Utrecht, E. (1966). Pengantar dalam hukum Indonesia (cetakan IX).

Kegiatan Belajar 5

RENCANA BISNIS

A. PENDAHULUAN

Perusahaan korporasi seperti Coca Cola, Indofood Sukses Makmur, Aqua Golden Mississippi, Unilever, dan lain lain, pada awalnya merupakan perusahaan yang termasuk kedalam katagori usaha kecil dan menengah (*small and medium enterprise*). Perusahaan-perusahaan tersebut didirikan oleh para wirausaha yang menemukan adanya peluang usaha (*business opportunity*) itu menjadi sebuah usaha riil. Sebut saja Tirta Utomo pendiri Aqua Golden Mississippi yang mendapat ide usaha untuk memproduksi air mineral dalam kemasan setelah dia mendapat teman usahanya dari Singapura terserang diare karena minum air yang tidak steril beberapa saat setelah mereka bermain tenis di lapangan tenis Rawamangun Jakarta.

Para wirausaha tersebut menjalankan usahanya setelah mereka memperoleh peluang usaha. Berdasarkan peluang usaha yang mereka persepsi, selanjutnya para wirausaha tersebut akan memiliki gambaran (*mental image*) bagaimana menjalankan usaha yang disebut dengan konsep usaha. Bila konsep usaha ini mereka nyatakan secara tertulis berikut target-target yang ingin dicapai, muncullah sebuah dokumen tertulis yang disebut rencana usaha (*business plan*). Kendati demikian haruslah ditambahkan bahwa menyusun sebuah business plan bukanlah sebuah

kewajiban bagi seorang wirausaha. Dalam hal ini banyak seorang wirausaha yang berhasil menjalankan usahanya hanya berbekal mental image yang ada dalam benak pengusaha mengenai apa usaha yang akan dijalankan dan bagaimana menjalankannya.

Pada saat usaha yang dijalankan oleh para wirausaha skala semakin bertambah besar dan ukuran organisasinya juga semakin besar, maka menyusun sebuah dokumen rencana bisnis secara tertulis dalam bentuk *business plan* menjadi keniscayaan karena beberapa alasan. Pertama, sumber daya manusia yang terlibat di dalam kegiatan usaha akan lebih dapat memahami arah perusahaan-perusahaan bilamana perusahaan memiliki dokumen rencana bisnis. Kedua *business plan* dapat digunakan perusahaan untuk memperoleh tambahan dana baik dari bank, pasar modal, modal ventura, ataupun investor lainnya.

Buku ajar ini menjelaskan apa yang dimaksud dengan *business plan* serta elemen-elemen apa saja yang termuat dalam *business plan* yang secara garis besar dapat dibagi ke dalam dua elemen yakni elemen perencanaan strategis dan elemen pelaksanaan aktivitas entrepreneurial.

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

1. Mahasiswa mampu menganalisis peluang bisnis, tren pasar, dan menyusun analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) terhadap ide bisnis yang dipilih.
2. Mahasiswa mampu menyusun konsep bisnis secara sistematis, mencakup visi, misi, dan bentuk badan usaha yang akan didirikan.
3. Mahasiswa mampu menilai kelayakan ide bisnis dari berbagai aspek (pasar, teknis, manajemen, keuangan).

C. MATERI PEMBELAJARAN

1. Pengertian Perencanaan
2. Hierarki Rencana
3. Pengertian Perencanaan Strategik

4. Elemen Pelaksanaan Aktivitas Entrepreneurial dalam Rencana Bisnis
5. Pengertian Aktivitas Entrepreneurial
6. Komponen-Komponen Aktivitas Entrepreneurial
7. Konsep-Konsep Pendukung Business Plan
8. Isi Business Plan

C1. PENGERTIAN PERENCANAAN

Perencanaan (*planning*) pada dasarnya merupakan proses untuk menetapkan di awal berbagai hasil akhir (*end results*) yang ingin dicapai perusahaan dimasa mendatang. Antara kegiatan perencanaan dengan hasil yang ingin dicapai diasumsikan terdapat jeda waktu (*time lag*), di mana semakin panjang rencana yang dibuat maka jeda waktu antara perencanaan dengan hasil akhir yang ingin di capai semakin besar dan derajat ketidakpatian pencapaian hasil tersebut juga semakin meningkat. Sebaliknya semakin pendek jeda waktu antara perencanaan yang dibuat dengan target hasil yang ingin dicapai, derajat ketidakpastian hasil akan menurun.

Perencanaan dengan horizon waktu di atas 3 tahun menurut Hunger dan Wheelen (2000) saat ini termasuk kedalam katagori perncanaan jangka panjang akibat meningkat ketidak pastian perencanaan hasil akhir oleh perusahaan yang disebabkan oleh perubahan lingkungan perusahaan yang sangat cepat di era tahun 1990-an dan tahun 2000-an dibandingkan perubahan lingkungan perusahaan yang terjadi di era tahun 1970-an maupun 1980-an.

Jangka waktu perncanaan juga sangat dipengaruhi oleh jenis industri di mana perusahaan beroperasi. Sebagai contoh bagi perusahaan yang bergerak di industri software komputer, perencanaan jangka pangjang akan memiliki durasi waktu tiga tahun atau kurang karena industri ini sangat cepat perubahannya. Sebaliknya bagi perusahaan penambangan minyak yang perubahan teknologinya relatif stabil bila dibandingkan dengan industri software, maka perencanaan jangka panjang bisa memiliki horizon waktu di atas lima tahun.

1. Berbagai Pendekatan dalam Kegiatan Perencanaan

Tersebutlah ada 5 orang buta yang diminta untuk menjelaskan apa yang dimaksud dengan gajah. Kelima orang buta tersebut dibawa kebagian tubuh yang berbeda dari seekor gajah. Si buta pertama dibawa untuk meraba bagian belalai gajah. Si buta kedua diminta untuk meraba bagian perut gajah. Si buta ketiga diminta untuk mrmrgang gading gajah. Si buta keempat diminta meraba telinga gajah, sedangkan si buta kelima diminta untuk meraba ekor gajah. Setelah meraba bagian-bagian tubuh gajah tersebut, kelima orang buta ini kemudian diminta mendeskripsikan apa yang dimaksud dengan gajah. Tidak heran kelimanya memiliki kesimpulan yang berbeda mengenai seekor gajah karena mereka “memandangnya” dari sudut pandang yang berbeda. Dalam filsafat ilmu, cara pandang di dalam menganalisis kebenaran dinamakan pendekatan. Pada contoh di atas, kebenaran dilambangkan pada seekor gajah yang berusaha untuk diungkap melalui berbagai pendekatan.

Terdapat dua landandasan teori yang dapat digunakan sebagai penedekatan untuk melihat pelaksanaan peran manajer dalam mengelola suatu perusahaan. Landasan teori pertama adalah *market theory* yang dikemukakan oleh Chamberlain (Welsch, et.at., 1988). Menurut teori ini, setiap keputusan yang diambil oleh manajer pada dasarnya merupakan keputusan reaktif (*reactive decision*) terhadap berbagai perkembangan yang terjadi di lingkungan perusahaan. Sehingga menurut pandangan teori ini, manajer hanya meruapakan aktor yang bertindak menurut perkembangan pasar.

Pada ujung kontinum yang lain terdapat ***planning and control theory*** yang sangat dipengaruhi oleh pemikiran Russell L. Ackoff. Menurut teori ini manajer merupakan aktor yang aktif dalam mengelola keadaan perusahaan, diantaranya dengan memperkirakan terlebih dahulu tanggapan apa yang akan dilakukan perusahaan terhadap perubahan lingkungan yang diperkirakan yang akan terjadi dimasa depan. Dengan kata lain teori ini menekankan peran manajer dalam melakukan kegiatan perencanaan (*planning*).

Pada kenyataannya manajer melaksanakan perannya sebagai manajer diantara kedua ujung ekstrem teori tersebut. Pada suatu waktu,

perusahaan dihadapkan kepada situasi yang didominasi oleh berbagai variabel yang tidak dapat dikendalikan manajemen perusahaan. Sebagai contoh pada saat krisis moneter melanda Indonesia, banyak perusahaan mengalami kebangkrutan yang disebabkan oleh memburuknya kondisi keuangan perusahaan secara mendadak yang menyebabkan antara lain oleh menurunnya nilai tukar mata uang rupiah terhadap dolar secara ekstrem tersebut tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan.

Tetapi disisi lain pada saat kondisi perekonomian berjalan normal, manajemen yang kompeten berusaha untuk mengendalikan lingkungannya dengan mencari dengan mencari dan menciptakan lingkungan perusahaan yang kondusif bagi pengembangan usaha sehingga dalam hal ini penerapan perencanaan dan pengendalian akan berjalan efektif.

Bila dilihat dari peran manajer dalam membuat perencanaan dan bagaimana mekanisme sebuah rencana dijalankan, Robbins (2000) melihat adanya dua perspektif di dalam memandang perencanaan. Di satu sisi terdapat pandangan yang dinamakan *planning mode* di mana dalam pandangan ini manajer dianggap sebagai seorang pemikir reflektif (*reflective thinking*) yang akan menetapkan rencana terlebih dahulu untuk kemudian diterapkan dalam kegiatan organisasi perusahaan. *Planning mode* mengasumsikan adanya jeda waktu antara rencana yang dibuat dengan pelaksanaan (*implementasi*) rencana tersebut.

Pada sisi yang lain terdapat cara pandang yang disebut *evolutionary mode*. Menurut pandangan kelompok ini, manajer bukanlah semata-mata sebagai pemikir yang reflektif tetapi pada berbagai kesempatan manajer merupakan pemikir yang reaktif serta menyesuaikan rencana dan keputusan yang dibuat tanpa henti-hentinya dengan perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan. Salah satu pemikir manajemen yang termasuk ke dalam kelompok ini adalah Mintzberg (1989). Menurut Mintzberg pada saat manajer mengembangkan strategi, manajer lebih berperan sebagai seorang seniman pengrajin (*craftsman*) yang menghasilkan benda-benda seni (misalnya seorang *pottery* yang menghasilkan berbagai benda seni dari tanah liat). Pada saat membuat pot, si seniman *pottery* merasakan kelenturan dan kepadatan tanah liat (*clay*) yang sedang dibentuk menjadi sebuah pot. Demikian halnya seorang manajer pada

saat mereka membuat rencana, mereka memiliki proses merasa (sensing) terhadap perubahan lingkungan yang sedang terjadi dan melakukan adaptasi rencana perusahaan secara evolusioner terhadap perubahan lingkungan yang terjadi.

C2. HIERARKI RENCANA

Koontz dan Weihrich (1988) menggambarkan keterkaitan antara berbagai jenis rencana yang dibuat perusahaan dalam bentuk hierarki rencana (*hierarchy of plans*). Dalam hal ini Koontz dan Weihrich mengasumsikan bahwa tipe rencana yang lebih bawah mengacu kepada rencana yang tingkatnya lebih atas. Sebagai contoh tujuan perusahaan akan mengacu kepada misi perusahaan. Demikian halnya strategi perusahaan (dalam arti yang sempit sebagaimana akan diuraikan pada saat membahas strategi) akan mengacu kepada tujuan perusahaan.

1. Visi (*Vision*)

Pernyataan visi dibuat oleh perusahaan terutama untuk menjawab pertanyaan “*what will our business be?*” atau pertanyaan “*what do we want to become?*” Pernyataan visi menunjukkan arah strategik perusahaan untuk mencapai berbagai hasil dimasa mendatang sehingga akan menuntun pengerahan sumber daya perusahaan bagi pencapaian berbagai tujuan tersebut. Visi yang dibuat oleh perusahaan memiliki kaitan yang sangat erat dengan misi perusahaan, dalam arti arah strategik yang dinyatakan di dalam visi masih berada dalam lingkup usaha yang dijalankan oleh perusahaan. Sebagai contoh visi perusahaan pertamina dirumuskan sebagai berikut.

visi PT Pertamina (Persero) dirumuskan sebagai berikut.

“Menjadi perusahaan minyak nasional kelas dunia.”

Visi yang disusun oleh perusahaan mengacu kepada misi suatu perusahaan. Visi yang jelas akan menjadi landasan bagi pengembangan arah usaha perusahaan yang komprehensif. Pertanyaan mengenai visi dan misi perusahaan harus diajukan sepanjang perjalanan usaha. Dalam hal ini sudah menjadi praktik yang lazim bagi perusahaan besar untuk melakukan evaluasi terhadap visi dan misi perusahaan setiap tahun

(*annually*). Evaluasi terhadap visi dan misi secara periodik perlu dilakukan karena seiring perjalanan waktu, perusahaan bisa saja mendapati dirinya berada di dalam bisnis “yang keliru” karena pendiri perusahaan mendirikan usaha hanya didasari oleh adanya tren bisnis musiman yang memiliki daur hidup sangat pendek atau keberadaan perusahaan sudah tidak relevan lagi di dalam bisnis yang digeluti saat ini, misalnya karena telah terjadinya perubahan pilihan konsumen yakni konsumen beralih dari produk perusahaan ke produk pesaing yang lebih mampu memuaskan kebutuhan mereka. Oleh sebab itu, penting bagi pengusaha untuk memperhatikan bisnis yang akan mereka jalankan apakah bisnis tersebut memiliki landasan kebutuhan dan keinginan konsumen yang bertahan lama. Perusahaan-perusahaan besar (yang semula memiliki skala usaha tidak sebesar saat ini) seperti Coca Cola, Unilever, Indofood Sukses Makmur dapat bertahan dalam jangka panjang di antaranya karena dibangun di atas landasan bisnis yang benar. Coca Cola memilih usaha di bidang minuman ringan, Unilever memilih usaha di bidang consumer goods, Indofood Sukses Makmur memilih usaha di bidang food industry - di mana lapangan usaha yang mereka pilih memiliki landasan kebutuhan dan keinginan konsumen yang bertahan lama. Dengan kata lain janganlah pengusaha “memancing ikan di kolam yang tidak ada ikannya” dengan mendirikan perusahaan di bidang usaha yang “tidak ada ikannya sama sekali” atau “cepat habis ikannya”.

2. Misi (*Mission*)

Menurut Peter Drucker (1968: 66) misi (*mission*) dari sebuah perusahaan dirumuskan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mendasar, seperti “*what is our?*” *business?*”, “*who is our customer?*”, “*What does the customer buy?*”, “*what is value to the customer*”, dan “*what will our business be?*” Misi bagi suatu perusahaan akan menggambarkan bisnis apa yang sedang dan akan dijalankan oleh perusahaan serta tujuan kualitatif apa yang ingin dicapai perusahaan melalui keberadaannya di bidang bisnis tertentu.

Pearce dan Robinson (2005: 26) menyebutkan pula beberapa pertanyaan mendasar yang biasanya dijawab dalam sebuah pernyataan misi perusahaan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut mencakup

- a. *Why is this firm in business?*
- b. *What are our economic goals?*
- c. *What is our operating philosophy in terms of quality, company image and self concept?*
- d. *What are our core competencies and competitive advantages?*
- e. *What customers do and can we serve?*
- f. *How do we view our responsibilities to stockholders, employees, communities, environment, social issues and competitors?*

3. Tujuan Spesifik (*Objective*)

Perusahaan didirikan untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan secara generik dapat didefinisikan sebagai hasil-hasil akhir (*end results*) yang ingin dicapai oleh perusahaan. Misi merupakan hasil akhir yang ingin dicapai perusahaan dan memiliki horizon waktu yang sangat panjang untuk mencapainya. Selain itu misi perusahaan dinyatakan secara kualitatif (lebih of menunjukkan *the nature of things* dari pada *the measure things*).

Berbeda dengan misi, *objective* (tujuan spesifik) merupakan hasil akhir yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka waktu tertentu dan dinyatakan secara kuantitatif (lebih menunjukkan *the measure of things*). *Objective* yang baik memiliki kriteria-kriteria sebagai berikut (Dess, Lumpkin, dan Taylor, 2000 : 30).

- a. *Measurable*. Objektif harus dapat diukur. Untuk dapat mengukur ketercapaian objektif, sekurang kurangnya terdapat satu indikator (tolok ukur) yang dapat dijadikan rujukan untuk melihat kemajuan pencapaian tujuan. Sebagai contoh, tujuan perusahaan “meningkatkan penerimaan penjualan tahun ini 10% lebih tinggi dibanding penerimaan penjualan tahun lalu” merupakan tujuan yang terukur.
- b. *Specific*. Objektif secara spesifik harus menjelaskan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan. Apakah perusahaan ingin memperoleh peningkatan penjualan, peningkatan bagian pasar atau objektif lainnya.

- c. **Appropriate.** Objektif yang ingin dicapai perusahaan harus sesuai dengan visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan, artinya objektif yang ingin dicapai masih berada dalam lingkup misi perusahaan.
- d. **Realistic.** Objektif yang dibuat oleh perusahaan harus dapat dicapai (*achievable*) dengan menggunakan sumber daya organisasi yang dimiliki perusahaan. Pendek kata objektif yang dibuat perusahaan harus menantang (*challenging*) tapi bisa dilaksanakan (*doable*).
- e. **Timely.** Perusahaan harus menetapkan secara spesifik berapa lama jangka waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai objektif yang telah ditetapkan. Bila jangka waktu untuk pencapaian objektif tidak ditetapkan secara spesifik, maka perusahaan tidak akan memiliki kerangka waktu yang jelas bagi pencapaian objektif tersebut sehingga pencapaiannya menjadi kabur.

4. Strategi (*Strategy*)

Pada awalnya konsep strategi (*strategy*) didefinisikan sebagai berbagai cara untuk mencapai tujuan (*ways to achieve ends*). Konsep generik ini terutama sesuai dengan perkembangan awal penggunaan konsep strategi yang digunakan di dalam dunia militer. Strategi dalam dunia militer adalah berbagai cara yang digunakan oleh panglima perang untuk mengalahkan musuh dalam suatu peperangan (*war*). Sementara itu, bagaimana cara yang digunakan oleh pasukan untuk memenangkan pertempuran (*battle*) digunakan istilah taktik.

Sejalan dengan perkembangan konsep manajemen strategi (*strategic management*), strategi tidak didefinisikan hanya semata-mata sebagai cara untuk mencapai tujuan karena strategi dalam konsep manajemen strategi mencakup juga penetapan berbagai tujuan itu sendiri (melalui berbagai keputusan strategik (*strategic decision*) yang dibuat oleh manajemen perusahaan) - yang diharapkan akan menjamin terpeliharanya keunggulan bersaing perusahaan. Berikut ini diberikan beberapa definisi dari konsep strategi yang dikemukakan oleh Chandler dan Andrews (Besanko, et.al., 2007), di mana strategi dalam pengertian ini mencakup juga penetapan berbagai tujuan serta arah pengusahaan perusahaan dalam jangka panjang.

5. Kebijakan (*Policy*)

Kebijakan (*policy*) secara sederhana dapat didefinisikan sebagai *guide to action* (petunjuk pelaksanaan). Sebagai contoh buku kebijakan personalia (*personel policy*) akan memuat di dalamnya petunjuk mengenai jam kerja, kompensasi yang akan diterima oleh karyawan, pelatihan, dan pengembangan yang akan diterima oleh karyawan dan lain-lain.

Pada sisi yang lain, kebijakan merupakan serangkaian undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan perusahaan, dan lain-lain yang memberikan alas hukum bagi pelaksanaan sebuah strategi. Sebagai contoh untuk meningkatkan penerimaan pajak, pemerintah dapat memperluas objek pajak atau meningkatkan tarif pajak. Tetapi agar pungutan pajak yang dilakukan oleh pemerintah menjadi suatu kegiatan yang legal, maka harus diterbitkan terlebih dahulu undang-undang pajak yang menjadi alas hukum bagi pelaksanaan suatu strategi. Demikian pula pada saat perusahaan berbentuk perseroan terbatas seperti PT. Unilever Indonesia, Tbk memutuskan untuk membuat pabrik baru ice cream untuk meningkatkan penjualan dan laba perusahaan, maka strategi ini terlebih dahulu harus memperoleh persetujuan dari rapat umum pemegang saham (RUPS). Persetujuan RUPS bagi PT. Unilever Indonesia merupakan suatu bentuk kebijakan.

6. Prosedur (*Procedures*)

Merupakan metode atau cara yang baku untuk melaksanakan pekerjaan tertentu (Allen, 1990: 147). Prosedur diperlukan agar pelaksanaan pekerjaan dilaksanakan menurut metode tertentu sehingga diperoleh hasil yang seragam. Sebagai contoh apabila setiap akuntan pada berbagai unit usaha di dalam sebuah perusahaan korporasi memiliki cara sendiri-sendiri di dalam menyusun laporan keuangan maka akan sulit bagi perusahaan untuk mendapatkan sebuah neraca konsolidasi. Demikian pula bila setiap supervisor produksi/mandor menetapkan metode yang berbeda di dalam melaksanakan pengendalian kualitas maka akan diperoleh pengertian mutu yang tidak seragam sehingga akan sangat sulit bagi perusahaan untuk menetapkan *statistical quality control*, baik untuk menetapkan *upper limit level (ULL)*, *central line limit (CLL)*, maupun *lower level limit (LLL)* dari suatu produk karena setiap mandor akan memiliki

pengertian yang berbeda dalam mengklasifikasikan sebuah produk hasil produksi, yakni apakah produk tersebut merupakan produk yang sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan ataukah produk tersebut dikategorikan sebagai produk cacat yang dapat diperbaiki kembali dengan tambahan biaya produksi ataukah produk tersebut dikategorikan sebagai produk rusak yang akan dibebankan sebagai biaya

7. Aturan (*Rules*)

Merupakan keputusan tetap untuk diterapkan pada masalah-masalah yang selalu berulang dan penting bagi suatu komponen perusahaan (Allen, 1990: 153). Misalnya peraturan perusahaan mengenai keselamatan kerja diberlakukan di area pabrik yang sedang dibangun oleh perusahaan, tetapi peraturan ini tidak berlaku di kantor pusat (*head quarter/head office*) dari perusahaan yang sama bilamana di kantor pusat tersebut tidak terdapat fasilitas produksi maupun pabrik yang sedang dibangun. Selain itu rules merupakan keputusan tetap yang diterapkan tanpa memperhatikan urutan waktu. Sebagai contoh larangan untuk merokok yang diterapkan di lokasi stasiun pompa bensin umum (SPBU) tidak memiliki urutan waktu, yakni larangan merokok itu diberlakukan baik pada saat pegawai SPBU mengisi bensin maupun setelah pegawai SPBU itu mengisi bensin. Selama mereka berada di lokasi SPBU mereka dilarang untuk merokok.

8. Program

Program merupakan serangkaian kegiatan yang memiliki durasi waktu tertentu serta dibuat untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Sebagai sebuah aktivitas yang memiliki durasi waktu tertentu, program memiliki waktu mulai dan waktu selesai. Sebagai contoh program periklanan (*advertising program*) yang dilakukan oleh perusahaan diawali dengan perumusan pesan iklan yang ingin disampaikan oleh perusahaan kepada konsumen dan diakhiri dengan evaluasi pascapenempatan iklan di media (penayangan iklan di TV, penyiaran iklan di radio dan lain-lain).

Perumusan pesan iklan merupakan aktivitas awal program periklanan perusahaan di mana untuk merumuskan pesan iklan, perusahaan dapat dibantu oleh perusahaan advertising (*advertising agency*). Iklan yang

dibuat harus dapat menunjang pencapaian tujuan perusahaan. Sebagai contoh, untuk meningkatkan jumlah pengunjung ke tempat rekreasi Taman Impian Jaya Ancol dengan tujuan meningkatkan net profit, pihak manajemen Taman Impian Jaya Ancol menghadirkan wahana permainan baru yang diberi nama Tornado. Supaya konsumen tertarik untuk datang ke Ancol dan bermain Tornado, maka perusahaan telah memulai program periklanan Tornado di RCTI bahkan sebelum wahana permainan tersebut ada. Hasilnya mulai bisa dirasakan pada masa liburan, di mana wahana permainan Tornado merupakan wahana yang sangat diminati oleh para pengunjung Taman Impian Jaya Ancol.

9. Anggaran (Budget)

Anggaran merupakan penerjemahan program ke dalam satuan numerik. Anggaran tidak akan dapat disusun dengan baik bila perusahaan tidak memiliki program yang jelas. Hal tersebut disebabkan karena setiap rupiah yang akan dikeluarkan dalam anggaran mengacu kepada program yang akan dikerjakan oleh perusahaan.

Secara garis besar, budget yang disusun oleh perusahaan dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori, yaitu *master budget* dan *capital budget* (Smith et.al., 1993: 1116 - 1120). **Master budget** menunjukkan keseluruhan perencanaan perusahaan dalam satuan numerik untuk suatu periode tertentu dan biasanya bersifat jangka pendek. *Master budget* selanjutnya dibagi lagi menjadi tiga kelompok, yaitu sebagai berikut.

a. Operating budget, berisi berbagai hasil yang diharapkan dari operasi perusahaan selama periode anggaran dalam bentuk estimasi revenues, expenses, dan income. Operating budget terdiri atas

- 1) sales forecast;
- 2) schedule of cash collections;
- 3) schedule of purchases and payments;
- 4) schedule of selling and administrative expenses;
- 5) budgeted income statement;
- 6) budgeted retained earnings statement.

- b. **Financial budgets** berisi proyeksi jumlah, sumber dan penggunaan kas serta berbagai sumber daya lain yang digunakan dalam operasi perusahaan termasuk saldo akhir dari kas dan berbagai sumber daya lainnya. *Financial budget* terdiri atas
 - 1) budgeted statement of cash receipts and disbursements;
 - 2) budgeted balancesheet.
- c. **Capital budget** merupakan budget yang disiapkan perusahaan apabila perusahaan membutuhkan investasi yang besar di mana investasi tersebut memiliki jangka waktu pengembalian investasi yang panjang.

C3. PENGERTIAN PERENCANAAN STRATEGIK

Proses perencanaan selain menetapkan berbagai tujuan yang ingin dicapai perusahaan juga akan menetapkan bagaimana cara perusahaan mencapai berbagai tujuan tersebut, yang dinamakan strategi. Dengan demikian proses perencanaan akan mencakup di dalamnya proses pembuatan tujuan (goal making process) maupun proses pembuatan strategi (strategy-making process) (Jones dan George, 2007: 202).

Proses penyusunan tujuan akan menghasilkan berbagai hasil akhir yang diinginkan oleh perusahaan, yang terdiri atas

- 1. visi,
- 2. misi,
- 3. tujuan,
- 4. sasaran.

Untuk mencapai berbagai hasil akhir yang diinginkan tersebut, maka dilakukanlah proses pembuatan strategi perusahaan, yang akan menghasilkan

- 1. strategi,
- 2. kebijakan,

3. program,
4. kegiatan,
5. anggaran (budget).

Proses penyusunan strategi untuk mencapai berbagai hasil akhir yang diinginkan disebut perencanaan strategik.

Para wirausaha yang menjalankan usaha pemula (*start-up business*) akan memutuskan dalam bisnis apa mereka akan melakukan kegiatan usaha (*misi*). Selanjutnya setelah usaha mereka jalankan beberapa waktu serta mengalami kemajuan, mereka pada umumnya akan memikirkan bagaimana mengembangkan usaha tersebut selanjutnya (*visi*). Pada saat yang sama para wirausaha tersebut juga akan menetapkan tujuan yang ingin mereka peroleh dari usaha yang mereka jalankan dalam satu tahun yang disebut dengan tujuan (*goals/objectives*).

C4. ELEMEN PELAKSANAAN AKTIVITAS ENTERPRENEURIAL DALAM RENCANA BISNIS (*BUSINESS PLAN*)

Studi kewirausahaan dapat didekati antara lain dengan menggunakan dua pendekatan (Gartner, 1988). Pendekatan pertama berupaya untuk menemukan ciri-ciri kepribadian (*personality trait*) yang menjadikan seseorang sebagai entrepreneur. Melalui kajian ini muncul berbagai ciri kepribadian (*personality trait*) yang dikaitkan dengan ciri-ciri seorang entrepreneur, seperti hasrat untuk berprestasi (*needs for achievement*), risk propensity, internal locus of control, toleransi yang tinggi terhadap ketidakjelasan hasil (*ambiguity*) dll. Pendekatan kedua lebih menekankan kajiannya kepada berbagai aktivitas yang dilakukan oleh seorang entrepreneur (*entrepreneurial activity*) seperti aktivitas mengenali peluang usaha, melakukan penilaian terhadap peluang usaha dan membuat ide usaha, mengumpulkan berbagai sumber daya, membentuk usaha baru (*start up business*), menjalankan dan mengelola usaha baru dengan menghadirkan

Bygrave dan Hooper (1991) menyatakan fokus penelitian kewirausahaan (*entrepreneurship*) saat ini telah beralih dari fokus penelitian terhadap karakteristik kepribadian entrepreneur menjadi

penelitian-penelitian yang lebih berfokus kepada aktivitas entrepreneurial (*entrepreneurial activity*) yang di dalamnya terdiri dari serangkaian aktivitas yang dilakukan wirausaha sejak pengenalan peluang usaha hingga mengelola usaha. Melalui penelitian yang berfokus kepada proses, para wirausaha diidentifikasi berdasarkan keterlibatannya dalam proses aktivitas entrepreneurial dan tidak hanya diidentifikasi berdasarkan ciri-ciri unik kepribadian seorang entrepreneur. Berdasarkan pendekatan proses, kewirausahaan dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan yang dilakukan wirausaha dalam menjalankan usaha yang dimulai dari pengenalan peluang usaha, pengumpulan berbagai sumber daya usaha, pembentukan organisasi usaha serta menghasilkan atau memasarkan produk dengan harapan memperoleh laba.

C5. PENGERTIAN AKTIVITAS ENTREPRENEURIAL (ENTREPRENEURIAL ACTIVITY)

Bygrave dan Hoofer (1991) mendefinisikan aktivitas entrepreneurial berdasarkan pendekatan proses sebagai, *all the functions, activities and actions associated with the perceiving of opportunities and the creation of organization to pursue them* (seluruh fungsi, aktivitas dan tindakan yang berkaitan dengan peluang tertentu dan penciptaan organisasi untuk memanfaatkan peluang-peluang tersebut). Rumusan ini menunjukkan bahwa aktivitas entrepreneurial dimulai dengan adanya peluang usaha yang dipersepsi oleh seorang entrepreneur yang dilanjutkan dengan keputusan mereka untuk membentuk organisasi usaha (*enterprise*) untuk memanfaatkan peluang usaha yang dipersepsi.

Bygrave dan Hoofer membatasi definisinya untuk para entrepreneur yang membentuk organisasi usaha baru (*start-up business*) dan tidak mencakup di dalamnya para intrapreneur, yaitu karyawan yang memiliki jiwa kewirausahaan. Dalam hal ini Bygrave dan Hoover menilai para entrepreneur yang terlibat di dalam pembentukan start up business mengambil risiko yang lebih besar dibanding para *intrapreneur* karena para entrepreneur yang terlibat di dalam aktivitas entrepreneurial mempertaruhkan aliran kas pribadinya, kariernya (bila mereka memutuskan untuk berhenti bekerja dan memulai usaha baru), dan

modal yang mereka miliki. Hal ini relatif tidak berlaku untuk kasus *intrapreneurship*.

Global Entrepreneurship Monitoring (GEM) (2001) sebuah upaya riset kewirausahaan internasional yang melibatkan berbagai perguruan tinggi di dunia yang diprakarsai oleh Babson College dan London Business School - menggunakan konsep kewirausahaan berdasarkan pendekatan proses. Para peneliti GEM awalnya melakukan studi kasus di 29 negara dan menggunakan istilah *total early stage entrepreneurial activity (TEA)* untuk menggambarkan aktivitas entrepreneurial. GEM mendefinisikan TEA sebagai *proportion of individuals aged between 18 and 64 that are either in the process of starting a nascent business or are the owner-managers of a new operating business that is less than 42 months old* (Proporsi para entrepreneur yang berusia 18 sampai 64 tahun yang tengah dalam proses memulai usaha (*nascent business*) atau para pemilik perusahaan yang baru beroperasi yang masa beroperasinya kurang dari 42 bulan). TEA mengukur persentase penduduk dari suatu negara yang berusia antara 18 hingga 64 tahun yang tengah dalam proses membuat usaha atau sedang menjalankan usaha dengan masa operasi kurang dari 42 bulan (baru 42 bulan).

Para *entrepreneur* yang menjalankan *nascent business* dinamakan *nascent entrepreneurs*. Yang dimaksud dengan *nascent entrepreneurs* adalah para entrepreneur yang saat ini tengah berusaha untuk memulai usaha baru (*start-up business*); yang berharap mereka akan menjadi pemilik usaha baru atau memiliki bagian dari usaha baru tersebut; yang telah aktif berusaha untuk membentuk usaha baru dalam 12 bulan terakhir tetapi belum memiliki aliran kas yang positif - untuk menutup beban (*expenses*) dan gaji pemilik (*owner*) maupun para manajer perusahaan lebih dari tiga bulan (Wagner, 2004).

Selain memuat *nascent entrepreneurs*, *TEA* yang disampaikan oleh GEM mencakup pula di dalamnya para entrepreneur yang telah menjalankan usaha baru dan memperoleh *cashflow* positif, tetapi usahanya beroperasi kurang dari 42 bulan.

C6. KOMPONEN-KOMPONEN AKTIVITAS ENTRENEURIAL

Aktivitas entrepreneurial yang dilakukan oleh seorang wirausaha dalam mempersiapkan dan menjalankan usaha baru akan mencakup di dalamnya berbagai aktivitas, yaitu: pengenalan peluang usaha, akumulasi sumber daya, pembentukan organisasi usaha, memproduksi barang atau jasa, serta menjual barang atau jasa.

1. *Opportunity Identification* (Pengenalan Peluang Usaha)

Peluang usaha merupakan kesempatan yang dimiliki wirausaha untuk mendapatkan keuntungan/laba akibat adanya kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi (*unmeet needs*) dan penggunaan sumber daya yang belum optimal (*unoptimal resources using*) (Ardichvili, Cardozo, & Ray, 2003). Peluang usaha dapat pula didefinisikan sebagai kesempatan untuk memperoleh laba melalui penjualan barang atau jasa yang memiliki nilai di mata konsumen. Peluang usaha dalam hal ini akan berhubungan dengan kesempatan bagi wirausaha untuk melakukan aktivitas investasi (Austin, Stevenson, & Skillern, 2012).

Kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi merupakan salah satu sumber utama peluang usaha. Sebagai contoh, berkembangnya usaha *Federal Express* (*FedEx*) pada awalnya tidak terlepas dari adanya kebutuhan konsumen untuk dapat mengirim paket yang singkat, sementara perusahaan paket yang ada di Amerika Serikat saat itu pada umumnya memiliki jangka waktu pengiriman paket yang lebih lama. Demikian halnya berkembangnya usaha maskapai Lion Air di Indonesia tidak terlepas dari adanya kebutuhan akan angkutan udara dengan tarif yang murah.

Untuk mencari relung pasar (*market niche*) berupa pasar yang saat ini belum terpenuhi kebutuhannya dengan produk yang ada, para wirausahawan menggunakan pemetaan produk (*product mapping*). Berbagai produk yang beredar di Indonesia saat ini bermula dari aktivitas pemetaan produk secara teliti yang dilakukan oleh perusahaan. Sebagai contoh, sabun cair Biore diperkenalkan oleh Kao di Indonesia setelah melakukan pemetaan produk bahwa produk sabun mandi yang ada di Indonesia pada saat itu semuanya berbentuk batangan (*bar soap*). Gerai

“Indomie Rebus” Upnormal di Kota Bandung menjadi gerai kuliner favorit dengan menyajikan menu indomie secara modern dibanding gerai indomie rebus tradisional. Demikian halnya Donat Madu memperoleh tempat di hati pemirsa kuliner karena menyajikan topping donat yang lebih variatif dan harga donat yang lebih murah dibanding Dunkin Donut. Hal yang sama terjadi pula untuk kasus berkembangnya transportasi online di Indonesia (Grab,Uber, Gojek, dan lain-lain) yang dipindai memiliki *value* lebih tinggi oleh konsumen dibanding transportasi reguler yang selama ini ada di Indonesia.

Pemetaan produk untuk mencari relung pasar dapat pula dilakukan dengan menggunakan pendekatan SCUMPS (Kasali, et al., 2010) yang merupakan akronim dari

- a. *Shape* (bentuk),
- b. *Color* (warna),
- c. *Use* (penggunaan),
- d. *Material* (bahan),
- e. *Part* (bagian),
- f. *Size* (ukuran).

Kehadiran motor generasi baru yang lebih *sporty* dan futuristik merupakan modifikasi produk dari sisi shape (bentuk). Industri pakaian jadi semakin semarak dengan hadirnya busana yang memiliki warna yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Hal ini merupakan hasil modifikasi produk dari sisi warna. Contoh lainnya adalah kehadiran Roti Unyil di dunia kuliner yang merupakan salah satu contoh hasil pemetaan produk dari sisi size (ukuran). Saat ini kita juga menyaksikan batas yang semakin samar antara smartphone dengan komputer karena keduanya dapat melakukan fungsi yang sama.Beberapa dekade yang lalu, batas antara industri komputer dengan telepon sangat jelas, namun seiring dengan perkembangan aplikasi teknologi digital, batas keduanya menjadi tidak jelas. Hal ini menunjukkan fenomena modifikasi produk dari sisi penggunaan (*use*).

Peluang usaha dapat pula berasal dari penggunaan sumber daya yang belum optimal. Sebagai contoh konsumen Amerika di era tahun

1980-an lebih memilih untuk membeli mobil Jepang yang lebih hemat bahan bakar dibanding mobil produksi berbagai perusahaan Amerika karena mobil produksi berbagai perusahaan Amerika tersebut dianggap sangat boros bahan bakar. Contoh lainnya adalah pabrikasi rumah yang dilakukan oleh Winsun yang mampu membangun rumah dengan jangka waktu pembangunan yang jauh lebih pendek dibanding pembangunan rumah konvensional. Pabrikasi rumah yang dilakukan oleh Winsun dapat menghemat waktu dan biaya pembangunan rumah.

Bagaimana seorang wirausaha dapat mengidentifikasi peluang usaha? Pertanyaan ini telah menjadi perdebatan para ahli kewirausahaan dalam jangka waktu yang sangat panjang serta memunculkan setidaknya dua mazhab pemikiran. Mazhab pertama adalah mazhab ekonomi (*economic school*) yang menganggap bahwa peluang usaha itu sudah ada di sekitar lingkungan pengusaha, peran wirausaha hanyalah menemukan peluang usaha tersebut. Mazhab ekonomi sering pula dinamakan mazhab yang menganut pendekatan penemuan peluang usaha (*opportunity discovery*). Kizner menyebut kemampuan wirausaha untuk menemukan peluang usaha yang ada di sekitarnya dengan istilah alertness (Klein & Foss, 2009; Gaglio & Katz, 2001). Hal ini menunjukkan kemampuan seorang wirausaha untuk menemukan peluang yang lahir karena adanya dinamika dalam proses pasar (*market process*).

Kizner (1997) menganggap pasar selalu berada dalam keadaan tidak seimbang yang mengakibatkan adanya kesempatan bagi wirausaha untuk memanfaatkan peluang pasar baik karena adanya potensi perbedaan harga (*price differential*) ataupun yang lahir karena adanya kesenjangan kuantitas maupun kualitas produk yang ditawarkan oleh wirausaha dengan permintaan konsumen. Sebagai contoh, konsumen kue surabi di Kota Bandung selama berpuluh-puluh tahun telah terbiasa mengonsumsi surabi yang tidak diberi *topping* (polos) dan surabi yang diberi *topping* oncom. Keadaan menjadi lain ketika sekelompok mahasiswa NHI Bandung memperkenalkan surabi dengan aneka *topping* (coklat, strawberry, blueberry dan lain-lain) dan surabi tersebut dijual dengan harga yang lebih mahal. Kemampuan para mahasiswa NHI di dalam membaca peluang pasar, lahir dari adanya kesadaran

akan masih terbukanya peluang untuk menikmati perbedaan harga serta memanfaatkan perubahan selera masyarakat terhadap kue surabi (pemanfaatan kesenjangan kualitas).

Mazhab kedua yang berkaitan dengan identifikasi peluang usaha dinamakan mazhab proses kognitif sosial (*cognitive-social process school*). Menurut para penganut mazhab ini, peluang usaha tidaklah berada secara objektif di lingkungan para wirausaha melainkan peluang usaha tersebut muncul di dalam benak para wirausaha. Sebagai contoh, *Thomas Alva Edison* adalah seorang inventor (penemu) yang memegang 1.093 paten atas namanya. Edison berhasil menjadikan berbagai penemuannya menjadi produk-produk yang berguna bagi kehidupan manusia melalui daya ciptanya. Para penulis lagu, pelukis, novelis, desainer, ilmuwan merupakan sekelumit orang yang dapat menemukan dan menjalankan usaha berdasarkan ide yang mereka miliki dan memperkenalkan kebaruan yang belum pernah dikenal sebelumnya. Sebagai contoh Rhoma Irama berhasil mengembangkan usahanya melalui Soneta Group yang dia dirikan pada tahun 1970 berbekal kemampuannya sebagai musisi dangdut. Bahkan menurut pengamat musik Remisilado, Rhoma Irama lah yang pertama kali memperkenalkan istilah dangdut dalam salah satu syair lagunya yang terdapat dalam lagu Terajana.

2. *Resources Accumulation* (Akumulasi Sumber Daya)

Untuk menjalankan usaha, wirausaha baru membutuhkan berbagai sumber daya baik dalam bentuk modal, lokasi usaha, peralatan dll. Sebelum menjalankan usaha, wirausaha akan melakukan akumulasi sumber daya baik yang dia miliki sendiri atau melalui kerja sama dengan rekan usaha yang lain (melakukan kongsi).

Bisnis dapat diibaratkan dengan aktivitas memancing uang dengan uang. Dalam hal ini seorang pelaku bisnis pada umumnya melakukan investasi dalam bentuk aktiva tetap agar bisa menghasilkan laba. Sebagai contoh, seorang pebisnis nasi goreng yang berjualan di pinggir jalan akan melakukan investasi aktiva tetap dalam bentuk pembelian roda, kompor, wajan, piring dll. Pedagang nasi goreng tersebut juga akan mengeluarkan modal kerja untuk membeli beras, telur, daging ayam, minyak goreng,

kecap, bumbu, sewa tempat dan lain-lain, agar usahanya bisa berjalan. Seluruh aktivitas ini merupakan bentuk akumulasi sumber daya.

3. *Organizational Formation* (Pembentukan Organisasi Usaha)

Wirausaha pada umumnya membentuk organisasi usaha baik untuk memperkuat pengelolaan usaha (tim manajemen) maupun untuk menjalankan usaha sehari-hari (karyawan operasional). Aktivitas yang termasuk dalam pembentukan organisasi usaha adalah rumusan bentuk badan usaha atau badan hukum usaha.

Pada saat merintis usaha baru, para wirausaha umumnya memiliki bentuk badan usaha perorangan (sole proprietorship) dengan struktur organisasi yang sangat sederhana di mana fungsi-fungsi usaha, seperti fungsi pemasaran, produksi, personalia dan keuangan dirangkap oleh para pendiri usaha. Selanjutnya secara bertahap para wirausaha akan mengembangkan struktur organisasi usahanya sesuai dengan skala usaha yang mereka miliki. Sebagai contoh, wirausaha yang bisnisnya sudah berkembang memilih bentuk badan hukum usaha perseroan terbatas agar dapat memperoleh kredit yang lebih besar dari pihak perbankan atau memungkinkan perusahaan untuk melakukan kegiatan menawarkan sahamnya kepada publik melalui kegiatan penawaran saham perdana kepada umum (initial public offering/IPO) di pasar modal.

4. *Produce Goods Services* (Memproduksi Barang atau Jasa)

Aktivitas entrepreneurship/ berikutnya adalah bagaimana wirausaha melakukan produksi barang dan jasa. Di dalam pendekatan marketing modern, barang dan jasa yang dihasilkan harus disesuaikan dengan kebutuhan konsumen dan bukan semata-mata memproduksi/ barang atau jasa sesuai dengan selera wirausaha. Suatu barang atau jasa dikatakan sesuai dengan kebutuhan konsumen bilamana konsumen melakukan pembelian barang atau jasa tersebut berulang-ulang sehingga usaha si wirausaha akan memperoleh keuntungan. Bisnis yang memproduksi barang atau jasa yang disukai oleh konsumen akan mengalami pertumbuhan usaha karena terbentuknya laba yang akan memperbesar modal usaha sehingga wirausaha akan mengembangkan bisnisnya.

5. *Selling Good and Services* (Menjual Barang dan Jasa)

Aktivitas entrepreneurial berikutnya adalah menjual barang jasa baik yang mereka hasilkan sendiri maupun hanya berperan sebagai pialang atau reseller. Sebagai contoh, perusahaan brownies kukus Amanda memproduksi dan juga menjual produk yang diproduksi baik melalui outlet yang dia miliki maupun oleh para reseller.

C7. KONSEP-KONSEP PENDUKUNG BUSINESS PLAN

Definisi business plan tersebut di atas, mengandung konsep-konsep pendukung sebagai berikut.

1. *Perencanaan (Planning)*

Business plan merupakan bagian integral dari perencanaan usaha (business planning) secara umum. Hal yang membedakan perencanaan usaha secara umum dengan business plan adalah bahwa business plan dikaitkan secara spesifik dengan adanya peluang usaha yang akan dieksploitasi oleh perusahaan. Sementara itu, perencanaan secara umum bisa jadi tidak dikaitkan secara khusus dengan peluang usaha yang akan dieksploitasi oleh perusahaan.

Yang dimaksud dengan perencanaan (planning) adalah penetapan di awal hasil-hasil akhir yang ingin dicapai perusahaan serta bagaimana cara untuk mencapai hasil tersebut, berikut perangkat yang dibutuhkan untuk menjamin ketercapaian tujuan perusahaan (Stoner et., al., 1995). Perencanaan mencakup visi, misi, tujuan usaha yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan, kebijakan usaha yang ditetapkan perusahaan, program, prosedur, dan budget (Jackson and Musselman, 1992).

Berdasarkan data-data yang dimiliki oleh perusahaan, business plan yang disusun oleh perusahaan korporasi memiliki perbedaan dengan business plan yang dikembangkan oleh *start-up business* (usaha yang baru dimulai). Perusahaan korporasi telah memiliki data-data keuangan *historis* sehingga pengembangan bisnis baru memiliki keterkaitan sangat erat dengan rencana strategis perusahaan yang didukung oleh usaha

yang ada saat ini. Sebagai contoh pengembangan usaha instant *noodle* dengan merek Mi-Sedap yang dilakukan oleh kelompok usaha Wing's, turut didukung oleh *cashflow* yang dimiliki kelompok usaha ini. Demikian pula pada saat PT Unilever Indonesia menambah lini produk ice cream dengan merek Wall's, pengembangan lini bisnis ini turut didukung oleh *cashflow* usaha yang sudah ada.

Sementara itu, usaha yang benar-benar baru dan dikembangkan oleh wirausahawan belum memiliki data-data historis sehingga laporan keuangan yang disusun dalam business plan untuk kategori usaha ini hanya memiliki proyeksi laporan keuangan (*proforma income statement*, *cash flow* maupun *proforma balance sheet*).

2. Peluang Usaha (*Business Opportunities*)

Peluang usaha adalah kesempatan untuk memperoleh laba melalui pemenuhan kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi ataupun yang berasal dari optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang belum optimal.

Peluang usaha dapat diperoleh wirausaha antara lain melalui proses *environmental scanning* yang akan ditindak lanjuti dengan suatu analisis situasional (*situational analysis*) (Buell, 1986). Analisis situasional merupakan pengamatan secara sistematis terhadap berbagai peluang usaha yang terdapat di lingkungan eksternal perusahaan. Melalui *environmental scanning* perusahaan akan memperoleh sekumpulan informasi menyangkut lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang selanjutnya akan diidentifikasi sebagai peluang, ancaman, kekuatan, atau kelemahan dalam kegiatan

analisis situasional. Salah satu alat analisis yang banyak digunakan dalam analisis situasional adalah analisis SWOT (kependekan dari *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* and *threats*). Sementara itu, Glueck and Jauch (1988) menggunakan istilah *environment threat and opportunity profile* (ETOP) untuk menggambarkan ancaman dan peluang yang ada di lingkungan eksternal perusahaan dan *strategic advantage profile* (SAP) untuk menggambarkan *strengths* and *weaknesses* sumber daya organisasi internal perusahaan dibandingkan dengan sumber daya organisasi yang dimiliki pesaing.

Dalam kegiatan *environmental scanning*, pengusaha melakukan pengamatan secara sistematis terhadap berbagai perkembangan usaha yang terdapat di lingkungan usahanya. *Environmental scanning* dapat pula dilakukan dengan menggunakan analisis pemetaan produk (*product mapping*) (Kotler and Armstrong, 2001) - untuk melihat apakah masih terdapat ceruk pasar (*market niche*) yang belum terlayani dengan baik oleh produk-produk yang ada saat ini (*existing product*) Melalui pemetaan produk, PT Kao pada tahun 1980-an sampai pada suatu kesimpulan bahwa di Indonesia terdapat peluang untuk menawarkan sabun berbentuk gel atau sabun berbentuk cair karena sabun mandi yang ada di Indonesia pada saat itu semuanya berbentuk sabun batangan (*bar soap*). Sehingga PT Kao memutuskan untuk meluncurkan Biore. Berdasarkan pemetaan produk pula, PT Mayora memperkenalkan Mi Gelas dan Mi Jumbo sebagai tantangan terhadap PT Indofood Sukses Makmur yang merupakan pemimpin pasar mi instant di Indonesia yang menjual mi instant dengan ukuran standar.

Peluang usaha yang tersedia memiliki karakteristik yang berbeda dilihat dari posisi peluang usaha tersebut dalam siklus daur hidup produk (*product life cycle*). Ada usaha yang memiliki daur hidup produk yang sangat pendek sehingga peluang usaha dalam ranah (*domain*) usaha ini juga memiliki daur hidup usaha yang singkat. Sebagai contoh, pada saat premier film Spiderman sangat berhasil menyedot perhatian penonton muda di berbagai kota besar di Indonesia, banyak kalangan anak muda yang kemudian memesan jok motor bergambar Spiderman. Usaha jok motor bergambar Spiderman ini, memiliki daur hidup produk yang sangat pendek sejalan dengan memudarnya popularitas Spiderman.

Selain peluang usaha yang memiliki daur hidup sangat pendek, terdapat pula peluang usaha yang memiliki daur hidup panjang karena peluang usaha tersebut sejalan dengan kebutuhan manusia pada umumnya. Kendati demikian, bila usaha yang akan dijalankan tersebut merupakan suatu usaha yang inovatif, akan terjadi tahap adopsi terhadap inovasi tersebut mengikuti daur adopsi inovasi yang sangat dipengaruhi oleh pengetahuan konsumen mengenai inovasi tersebut dan kelompok rujukan (*reference group*) yang dimiliki oleh konsumen.

Sebagai contoh, menyadari bahwa jendela peluang (*windows of opportunities*) otak anak memiliki keterbatasan waktu (misalnya jendela otak anak untuk belajar bahasa mulai tertutup pada usia sepuluh tahun) (Rakhmat, 2006), saat ini mulai banyak ibu-ibu di kota besar (tentu saja yang memiliki uang, pengetahuan serta perhatian) yang memberi perhatian ekstra pada nutrisi makanan anaknya, melatih bahasa asing terutama Bahasa Inggris kepada anak mereka sejak usia dini (bukan pada usia SMP!) serta membawa anak mereka untuk mengikuti pelatihan senam otak (*brain gym*) agar otak anak mereka berkembang secara optimal (Dennison dan Dennison, 2005).

Peluang usaha yang berkaitan dengan pengembangan kemampuan otak akan memiliki siklus usaha yang relatif panjang, karena manusia sangat membutuhkan terpeliharanya fungsi otak secara optimal sampai mereka berusia lanjut. Siapa pun akan merasa takut kalau hari tua mereka diwarnai oleh penurunan fungsi otak yang akan menjadikan kehidupan mereka menjadi tidak menyenangkan lagi untuk dijalani.

3. Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Setiap perusahaan yang menawarkan barang dan jasa kepada konsumen, akan dihadapkan pada pesaing baik pesaing yang menawarkan barang dan jasa yang sama maupun pesaing yang menawarkan barang dan jasa substitusi. Perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing dari para pesaingnya apabila perusahaan bisa memperoleh laba yang lebih besar dibanding perusahaan pesaing. Keunggulan bersaing dapat pula dilihat dari berbagai indikator nonfinansial, seperti besaran *market share* (bagian pasar), *market growth* (pertumbuhan pasar), inovasi yang lebih unggul, kualitas human capital yang lebih unggul, dan lain-lain. Barney dan Hesterly (2008) menyebut adanya dua indikator keunggulan pesaing, yaitu indikator akuntansi dan indikator ekonomi. Indikator akuntansi mencakup berbagai indikator, seperti kemampulabaan, kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban-kewajibannya baik jangka pendek maupun jangka panjang, harga pasar saham perusahaan dan lain-lain. Indikator ekonomi mencakup berbagai indikator seperti besarnya biaya modal.

4. Operasionalisasi Rencana Usaha

Yang dimaksud dengan operasionalisasi rencana usaha dalam hal ini adalah penjabaran langkah-langkah yang akan ditempuh para wirausaha untuk mengeksploitasi peluang usaha yang telah dirumuskan, menjadi suatu usaha yang nyata dan dapat menghasilkan keuntungan. Sebagai contoh, business plan harus menjabarkan secara spesifik target pasar yang akan dituju, di mana lokasi usaha akan dijalankan, bagaimana proses produksi dilakukan, sumber daya manusia dengan kualifikasi keahlian bagaimana yang diperlukan, berapa besar modal yang dibutuhkan untuk menjalankan usaha serta dari mana perusahaan akan membiayai usaha yang akan dijalankan.

Operasionalisasi rencana usaha merupakan hal yang sangat penting bagi keberhasilan jalannya usaha. Sering sekali ditemui kasus kegagalan usaha yang bersumber dari kekurangakuratan rencana operasionalisasi usaha, kendati ide usaha yang akan dikembangkan merupakan sebuah ide usaha yang inovatif. Sebagai contoh fenomena kegagalan usaha “*dot com*” di Amerika pada tahun 1990-an, sebagian besar diakibatkan oleh terjadinya euforia pasar terhadap pertumbuhan bisnis berbasis internet pada waktu itu. Hal tersebut mengakibatkan para investor kurang teliti dalam menilai operasionalisasi rencana usaha karena adanya bayangan keuntungan yang segera dapat

diraih dari business “*dot com*”. Padahal pada kenyataannya para pengusaha yang ingin menjalankan bisnis ini tetap harus mengikuti kaidah penelitian pemasaran yang mendalam untuk mengukur potensi pasar secara relatif tepat, di mana perencanaan pemasaran (*marketing plan*) tersebut merupakan unsur yang sangat penting bagi pengembangan business plan.

C8. ISI BUSINESS PLAN

Para ahli kajian kewirausahaan memiliki pendapat yang berbeda-beda mengenai isi suatu business plan. Kendati terdapat variasi dalam mengemukakan isi dari suatu business plan, masih terdapat benang merah mengenai isi umum dari suatu business plan. Pertama, business plan memuat executive summary. Hal ini menjadi salah satu karakteristik

penting dari suatu *business plan* karena business plan dapat digunakan oleh wirausaha untuk mencari pendanaan untuk usaha yang mereka jalankan baik yang berasal dari *angel investor* (para investor yang memiliki kedekatan emosional dengan si wirausaha, seperti teman sekolah, teman kuliah, pacar, rekan bisnis dan lain-lain), investor lainnya ataupun mendapatkan pendanaan dari bank. Kedua, uraian bisnis secara umum (*general business description*) yang menjelaskan konsep usaha yang akan dijalankan oleh seorang wirausaha. Ketiga, analisis fungsi organisasi usaha yang mencakup di dalamnya analisis terhadap fungsi marketing, operasi/produksi, sumber daya manusia dan keuangan. Keempat, bagaimana wirausaha akan mengelola risiko dan ketidakpastian usaha untuk menjaga keberlangsungan usaha dan mempertahankan laba.

Variasi isi business plan menurut para ahli, dapat dilihat pada Tabel 4.2 sampai Tabel 4.5 yang memuat berbagai isi business plan sebagaimana dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut.

1. Elemen-Elemen Business Plan Menurut Stephen Harper (1991)

Model business plan yang dikemukakannya merupakan model business plan yang biasa digunakan oleh small business administration di Amerika Serikat. Elemen-elemen *business plan* sebagaimana dikemukakan Stephen Harper dapat dilihat pada Tabel 4.2 di bawah ini.

Tabel 4.2 Elemen-Elemen Business Plan Menurut Stephen Harper

BAGIAN	URAIAN
I	Ringkasan Eksekutif (Executive Summary)
II	Daftar Isi
	Uraian Konsep Usaha
	Identifikasi peluang pasar
	Tujuan keuangan dan pertumbuhan usaha
III	Pembahasan bentuk badan usaha serta kepemilikan usaha
	Profil tim manajemen dan struktur organisasi
	Uraian pasar sasaran serta lokasi di mana usaha akan dijalankan
	Rencana pendanaan usaha
	Perkiraan waktu untuk menjalankan usaha

IV	Uraian Aspek Keuangan
	Proyeksi modal awal yang dibutuhkan
	Proyeksi neraca awal (opening day balance sheet)
	Proyeksi Laba Rugi tahun pertama
	Proyeksi neraca tahun pertama
	Proyeksi aliran kas (cash flow) tahun pertama
	Proyeksi Laba rugi tahun kedua hingga tahun kelima
	Proyeksi neraca tahun kedua hingga tahun kelima
	Rasio-rasio keuangan utama
	Uraian sumber utang dan modal untuk membiayai usaha tahun pertama
	Proyeksi pengembalian bagi investor
V	Faktor-Faktor Tambahan
	Identifikasi risiko dan perlindungan asuransi
	Identifikasi berbagai peraturan yang berkaitan dengan ketenagakerjaan dan ketentuan perpajakan
	Identifikasi berbagai faktor hukum yang mencakup di dalamnya lisensi, pajak, ijin bangunan dan zonasi tata ruang

Sumber : Haper (1991 : 50-51)

2. Elemen-Elemen *Business Plan* Menurut Kuratko dan Hodgetts (2004)

Model business plan yang dikemukakannya biasa digunakan dalam kegiatan business plan competition di berbagai perguruan tinggi di Amerika Serikat. Elemen-elemen *business plan* menurut Kuratko dan Hodgetts dapat dilihat pada Tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4.3 Elemen-Elemen Business Plan Menurut Kuratko dan Hodgetts

BAGIAN	URAIAN
I	Ringkasan Eksekutif
II	Uraian Usaha
	A. Uraian umum usaha
	B. Latar belakang industri
	C. Tujuan dan potensi usaha serta proyeksi perkembangan usaha

- D. Uraian mengenai keunikan produk dan jasa
- III Marketing
 - 1. Riset dan analisis
 - 2. Identifikasi target pasar
 - 3. Pengukuran ukuran dan tren pasar
 - 4. Persaingan
 - 5. Estimasi market share (bagian pasar)
 - 6. Perencanaan pemasaran
 - 7. Strategi pemasaran, sales dan distribusi
 - 8. Penetapan harga
 - 9. Periklanan dan promosi
- IV Operasi/Produksi
 - A. Identifikasi lokasi usaha
 - 1. Keuntungan lokasi yang dipilih
 - 2. Zonasi lokasi yang dipilih
 - 3. Perpajakan terkait lokasi yang dipilih
 - B. Kedekatan lokasi dengan pemasok
 - C. Akses terhadap transportasi
- V. Manajemen
 - A. Tim manajemen - personel kunci
 - B. Aspek legal terkait saham, perjanjian kerja, kepemilikan usaha
 - C. Dewan direksi, penasihat, konsultan
- VI Peramalan Keuangan
 - A. Laba Rugi
 - B. Proyeksi Cash Flow
 - C. Analisis titik impas (break-even analysis)
 - D. Pengendalian biaya
 - E. Penganggaran
- VII Risiko-Risiko Kritis (Critical Risks)
 - A. Masalah potensial
 - B. Berbagai hambatan dan risiko
 - C. Alternatif tindakan
- VIII Strategi Menuai
 - A. Transfer aset
 - B. Keberlanjutan strategi usaha

	C. Identifikasi penerus bisnis
IX	Jadwal Milestone (Tahap-Tahap Capaian Usaha)
	A. Penentuan waktu dan tujuan usaha
	B. Penentuan berbagai tenggat waktu (deathline) dan tahapan capaian usaha
	C. Hubungan berbagai event
X	Lampiran atau Daftar Pustaka

Sumber : Kuratko dan Hodgetts (2004: 305)

C9. ISI *BUSINESS PLAN* SECARA UMUM

Meskipun terdapat variasi dalam penyusunan business plan, tetapi sebuah business plan yang baik sekurang-kurangnya akan mencantumkan empat elemen pokok yaitu sebagai berikut.

1. Ringkasan eksekutif (*executive summary*)

Sebuah dokumen *business plan* dimulai dengan *executive summary*. *Executive summary* panjangnya berkisar dari 1-3 halaman dan penjelasan secara singkat rangkuman dari seluruh isi business plan.

Kendati executive summary muncul di halaman paling awal dari sebuah business plan namun penyusunan executive summary dilakukan setelah semua elemen rencana usaha disusun. Oleh karena executive summary menempati halaman pembuka dari suatu business plan (bahkan tidak jarang bahwa hanya bagian ini saja yang dibaca oleh calon investor dan kreditor dalam melihat suatu usulan usaha baru), maka executive summary harus bisa mencakup seluruh informasi penting yang disajikan dalam suatu business plan baik yang menyangkut aspek gambaran umum usaha, sumber daya manusia kunci yang terlibat (*key management*), aspek marketing, aspek produksi, aspek keuangan, serta *contingency planning*.

Aspek-aspek yang disajikan dalam executive summary harus dikemukakan sedemikian rupa sehingga akan menarik perhatian dari para evaluator (baik yang berasal dari investor maupun kreditor). Sebagai contoh bila usaha yang sedang dicarikan tambahan pendanaannya baik dari investor maupun kreditor. tergolong kepada usaha yang sudah berjalan beberapa periode (misalnya 2 tahun) maka dalam ringkasan

eksekutif harus digambarkan kinerja usaha perusahaan sejauh ini dan apa yang menjadi faktor kunci keberhasilan (*key success factors*) sehingga usaha itu dapat berjalan selama ini. Misalnya apakah perusahaan memiliki kontrak jangka panjang dengan beberapa buyer sehingga perusahaan memiliki captive market yang akan menjamin kontinuitas sales revenue dan profit atukah perusahaan memiliki kemampuan diversifikasi produk yang berasal dari keunggulan produksi yang tidak mudah ditiru oleh pesaing dalam jangka pendek sehingga produk perusahaan dikonsumsi oleh konsumen secara luas dan memungkinkan perusahaan memperkuat *barrier to entry* bagi pesaing potensial untuk masuk ke dalam industri yang sama.

2. Uraian umum usaha (*General business description*)

Uraian umum usaha terdiri atas 2 komponen utama. Pertama, komponen perencanaan strategik yang mencakup di dalamnya uraian mengenai visi, misi dan tujuan usaha. Kedua, komponen konsep usaha yang mencakup di dalamnya pasar sasaran yang akan dituju (*target pasar*), uraian produk, harga jual produk, promosi produk, lokasi usaha, dekorasi usaha, tim manajemen, bentuk badan usaha. Secara lebih rinci, uraian umum usaha akan mencakup hal-hal sebagai berikut.

- a. Usaha apa yang dijalankan di mana hal ini sekaligus menjelaskan barangatau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan.
- b. Tujuan apa yang ingin dicapai perusahaan berikut strategi untuk mencapai tujuan tersebut
- c. Bagaimana perkembangan usaha perusahaan sampai pada saat *business plan* disusun (bila usaha dimaksud merupakan usaha yang telah berjalan selama beberapa periode (tahun). Serta bagaimana proyeksi usaha perusahaan pada masa mendatang dikaitkan dengan tujuan dan strategi perusahaan (uraian ini dibuat baik untuk usaha yang sudah berjalan (*going concern business*) maupun usaha baru (*start-up business*)).
- d. Siapa yang menjadi *target pasar* perusahaan. Penjelasan secara panjang lebar mengenai bagaimana perusahaan melakukan segmentasi pasar kepada pemilihan pasar sasaran (*target market*)

diuraikan dalam marketing plan (rencana pemasaran) dari suatu business plan.

- c. Value apa yang ditawarkan perusahaan kepada pasar sasaran untuk dapat meraih keunggulan bersaing (competitive advantage). Value proposition yang ditawarkan perusahaan juga sekaligus akan menjelaskan mengapa perusahaan lebih memilih usaha yang saat ini akan dijalankan dibanding usaha lainnya.
- f. Di mana usaha tersebut akan dijalankan. Hal ini berkaitan dengan pemilihan lokasi tempat usaha serta berbagai penjelasan yang logis mengapa usaha dijalankan di lokasi yang dipilih. Uraian secara detail mengenai bagaimana perusahaan melakukan pemilihan lokasi akan dijelaskan dalam bagian analisis produksi.
- g. Siapa yang akan menjalankan kegiatan usaha. Dalam bagian ini, gambaran umum usaha akan menjelaskan manajemen inti (key person) di dalam perusahaan yang akan terlibat dalam pengurusan perusahaan.
- h. Bentuk badan usaha/badan hukum apa yang dipilih oleh perusahaan untuk menjalankan usahanya? Dalam hal ini perusahaan bisa memilih bentuk badan hukum perseroan terbatas, koperasi, yayasan atau badan usaha berbentuk CV, firma atau usaha perorangan. Selain menjelaskan tentang badan hukum yang dipilih untuk menjalankan usaha, gambaran umum usaha juga menjelaskan legal aspect lainnya, seperti hak paten, hak cipta, perjanjian franchise, SIUP, trademark, dan lain-lain, yang sudah atau sedang diusahakan untuk diperoleh perusahaan.
- i. Bagaimana bidang fungsional manajemen akan dijalankan. Misalnya bagaimana kegiatan distribusi dan promosi akan dilakukan (aspek marketing management) atau bagaimana perusahaan akan mendanai kegiatan investasi dan kebutuhan modal kerja (aspek financial management).

3. Analisis fungsi-fungsi usaha (marketing, produksi/operasi, sumber daya manusia serta keuangan dan akuntansi)

Analisis fungsional organisasi akan menjelaskan berbagai analisis yang berkaitan dengan fungsi-fungsi organisasi. Analisis diawali dengan analisis marketing yang akan menghasilkan gambaran mengenai pasar sasaran yang dituju berikut pengukuran potensi pasar dari target pasar yang dituju. Hasil analisis marketing menjadi dasar bagi analisis fungsi-fungsi organisasi lainnya, seperti analisis produksi, analisis kebutuhan sumber daya manusia, serta analisis keuangan. Hasil analisis masing-masing fungsi organisasi akan dituangkan dalam bentuk perencanaan pemasaran (*marketing plan*), perencanaan produksi (*production plan*), perencanaan sumber daya manusia (*human resources plan*), perencanaan keuangan (*financial plan*).

- a. **Perencanaan pemasaran (*marketing plan*)** akan menjelaskan pasar sasaran yang dipilih serta bauran pemasaran yang dibuat perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Marketing plan secara spesifik harus pula menjelaskan estimasi penjualan yang diperkirakan bisa dilakukan dalam satu tahun berdasarkan perkiraan potensi pasar. Estimasi penjualan yang diperkirakan akan dilakukan oleh perusahaan selanjutnya akan menjadi dasar untuk pembuatan budget produksi yang akan menentukan berapa produk yang akan diproduksi atau berapa banyak persediaan produk yang harus disediakan apabila usaha yang dijalankan merupakan usaha perdagangan (*trading*).
- b. **Perencanaan produksi (*production plan*)** menjelaskan antara lain proses produksi, bagaimana perusahaan menjaga kualitas produk, bagaimana perusahaan memperoleh pasokan bahan baku, pertimbangan pemilihan lokasi pabrik, budget produksi dan lain-lain. Uraian ini sangat penting terutama untuk perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur
- c. **Perencanaan sumber daya manusia (*human resources plan*)** antara lain berisi uraian mengenai jumlah personel yang dibutuhkan untuk menjalankan usaha, spesifikasi apa yang dibutuhkan oleh masing-masing personel tersebut dilihat dari knowledge, skill and ability

(KSA) yang dibutuhkan budget tenaga kerja yang juga berisi proyeksi kebutuhan tenaga kerja dalam 5 tahun ke depan dan lain-lain.

- d. **Perencanaan keuangan (*financial plan*)** antara lain berisi proyeksi keuangan yang menunjukkan berapa perkiraan investasi yang diperlukan, sumber pembiayaan investasi, ekspektasi laba dari usaha yang akan dijalankan dalam beberapa tahun awal operasionalnya, proyeksi *cash flow* dan lain-lain.

5. Strategi keluar dari usaha bila usaha yang dijalankan tidak berjalan sesuai rencana (*exit strategy*)

Pada bagian ini, wirausaha berusaha mengidentifikasi dan mengantisipasi risiko-risiko utama yang dihadapi usaha dimasa depan dan bagaimana antisipasi yang dilakukan perusahaan untuk menghadapi risiko tersebut dimasa yang akan datang.

D. RANGKUMAN

Dalam bab ini akan disajikan mengenai rencana dalam bisnis yang dapat membantu mengembangkan bisnis. Para wirausaha tersebut menjalankan usahanya setelah mereka memperoleh peluang usaha. Berdasarkan pada peluang, para wirausaha tersebut akan memiliki gambaran (*mental image*) bagaimana menjalankan usaha yang disebut dengan konsep usaha. Bila konsep usaha ini mereka nyatakan secara tertulis berikut target-target yang ingin dicapai, muncullah sebuah dokumen tertulis yang disebut dengan rencana usaha (*business plan*). Pada saat usaha yang dijalankan oleh para wirausaha skala semakin bertambah besar dan ukuran organisasinya juga semakin besar, menyusun sebuah dokumen rencana bisnis secara tertulis dalam bentuk business plan menjadi keniscayaan karena beberapa alasan. Pertama, sumber daya manusia yang terlibat di dalam kegiatan usaha akan lebih dapat memahami arah pengusahaan perusahaan bilamana perusahaan memiliki dokumen rencana bisnis. Kedua, business plan dapat digunakan perusahaan untuk memperoleh tambahan dana baik dari bank, pasar modal, modal ventura, ataupun investor lainnya.

Pada kenyataannya manajer melaksanakan perannya sebagai manajer di antara kedua ujung ekstrem teori tersebut. Pada satu waktu, perusahaan dihadapkan kepada situasi yang didominasi oleh berbagai variabel yang tidak dapat dikendalikan manajemen perusahaan (*uncontrolable variables*) sehingga situasi tersebut sangat dominan di dalam menentukan nasib perusahaan. Tetapi di sisi lain pada saat kondisi perekonomian berjalan normal, manajemen yang kompeten berusaha untuk mengendalikan lingkungannya dengan mencari dan menciptakan lingkungan perusahaan yang kondusif bagi pengembangan usaha sehingga dalam hal ini penerapan perencanaan dan pengendalian akan berjalan efektif. Menurut Mintzberg pada saat manajer mengembangkan strategi, manajer lebih berperan laksana seorang seniman pengrajin (*crafter*) yang menghasilkan benda-benda seni (misalnya seorang pottery yang menghasilkan berbagai benda seni dari tanah liat). Demikian halnya seorang manajer pada saat mereka membuat rencana, mereka memiliki proses merasa (*sensing*) terhadap perubahan lingkungan yang sedang terjadi dan melakukan adaptasi rencana perusahaan secara evolusioner terhadap perubahan lingkungan yang terjadi.

Pemahaman terhadap suatu bisnis tidak lepas dari perencanaan yang sangat baik, business plan merupakan dokumen tertulis yang menjelaskan rencana perusahaan pengusaha untuk memanfaatkan peluang-peluang usaha (*business opportunities*) yang terdapat di lingkungan eksternal perusahaan. *Business plan* merupakan bagian integral dari perencanaan usaha (*business planning*) secara umum. Hal yang membedakan perencanaan usaha secara umum dengan business plan adalah bahwa business plan dikaitkan secara spesifik dengan adanya peluang usaha yang akan dieksploitasi oleh perusahaan. Sedangkan perencanaan secara umum bisa jadi tidak dikaitkan secara khusus dengan peluang usaha yang akan dieksploitasi oleh perusahaan. Berdasarkan data-data yang dimiliki oleh perusahaan, business plan yang disusun oleh perusahaan korporasi memiliki perbedaan dengan business plan yang dikembangkan oleh *start-up business* (usaha yang baru dimulai). Suatu peluang dalam usaha dapat diperoleh wirausaha antara lain melalui proses environmental scanning yang akan ditindak lanjuti dengan suatu analisis situasional. Analisis situasional merupakan pengamatan secara sistematis terhadap berbagai

peluang usaha yang terdapat di lingkungan eksternal perusahaan. Melalui *environmental scanning* perusahaan akan memperoleh sekumpulan informasi menyangkut lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang selanjutnya akan diidentifikasi sebagai peluang, ancaman, kekuatan atau kelemahan dalam kegiatan analisis situasional. Salah satu alat analisis yang banyak digunakan dalam analisis situasional adalah analisis SWOT (kependekan dari *Strengths, Weaknesses, opportunities and threats*).

Dalam kegiatan *environmental scanning*, pengusaha melakukan pengamatan secara sistematis terhadap berbagai perkembangan usaha yang terdapat di lingkungan usahanya. *Environmental scanning* dapat pula dilakukan dengan menggunakan analisis pemetaan produk (*product mapping*). Peluang usaha yang berkaitan dengan pengembangan kemampuan otak akan memiliki siklus usaha yang relatif panjang, karena manusia sangat membutuhkan terpeliharanya fungsi otak secara optimal sampai mereka berusia lanjut. Siapa pun akan merasa takut kalau hari tua mereka diwarnai

E. LATIHAN / PROYEK

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

1. Setiap bisnis yang hendak dilakukan tentu membutuhkan perencanaan yang baik, jelaskan dimensi-dimensi waktu dalam perencanaan!
2. Dalam pandangan *evolutionary model*, tugas manajer tidaklah semata-mata berpikir reflektif tetapi harus memikirkan hal lain. Sebutkan peran manajer dalam mengembangkan suatu strategi agar mencapai tujuan organisasi!
3. Jelaskan apa itu *business plan* serta berikan pengertiannya terhadap konsep-konsep *business plan*!
4. Jelaskan apa yang dimaksud dengan SWOT, berikan contohnya!
5. Jika Anda akan melakukan suatu bisnis, maka tentu harus berpedoman pada *business plan*. Buatlah *business plan* terkait bisnis Anda!

6. Judul Proyek: Penyusunan Rencana Bisnis Kreatif & Inovatif (Kelompok) komprehensif.

I. Deskripsi Tugas

Mahasiswa secara berkelompok (4-5 orang) diminta untuk membuat Proposal Rencana Bisnis (*Business Plan*) untuk sebuah usaha baru yang realistis, inovatif, dan berpotensi menghasilkan keuntungan. Bisnis dapat berupa produk fisik (manufaktur), perdagangan, atau jasa.

II. Komponen Rencana Bisnis yang Harus Disusun

Proposal wajib memuat struktur berikut:

1. Eksekutif Summary (Ringkasan Eksekutif): Inti dari seluruh proposal.
2. Perusahaan: Nama bisnis, Visi, Misi, Struktur Organisasi, dan Latar Belakang Ide Bisnis.
3. Analisis Pasar & Pemasaran:
 1. Riset target pasar (konsumen potensial).
 2. Analisis kompetitor (pesaing).
 3. Strategi Pemasaran (Marketing Mix 4P: *Product, Price, Place, Promotion*).
 4. Analisis SWOT: Kekuatan (*Strength*), Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunity*), dan Ancaman (*Threat*).
 5. Rencana Operasional & Manajemen: Proses produksi/layanan, lokasi bisnis, kebutuhan tim.
 6. Proyeksi Keuangan: Estimasi modal awal, biaya operasional, proyeksi pendapatan, dan analisis balik modal (Break Even Point).

III. Soal/Instruksi Pengerjaan

1. Ideasi: Tentukan satu ide bisnis yang inovatif. Pastikan bisnis tersebut menyelesaikan masalah konsumen saat ini (contoh: makanan sehat, aplikasi jasa, kerajinan ramah lingkungan).

2. Analisis SWOT: Lakukan analisis SWOT mendalam terhadap ide bisnis Anda. Mengapa bisnis ini berpotensi bertahan di persaingan yang ketat?.
3. Pemasaran Digital: Buat rancangan strategi pemasaran hemat biaya namun efektif (contoh: pemanfaatan media sosial).
4. Proyeksi Anggaran: Susun simulasi keuangan sederhana. Berapa modal yang dibutuhkan dan kapan balik?

IV. Output Proyek

1. Dokumen Proposal Bisnis: (Format PDF, maksimal 20 halaman).
2. Presentasi: (Slide PPT dan presentasi selama 10-15 menit).

V. Kriteria Penilaian

- Kreativitas & Inovasi Ide (20%): Keunikan produk/jasa.
- Kualitas Analisis Pasar (20%): Kedalaman riset konsumen dan pesaing.
- Kelayakan Keuangan (20%): Logis tidaknya proyeksi biaya dan pendapatan.
- Strategi Operasional & Marketing (20%): Rencana aksi yang jelas.
- Presentasi & Proposal (20%): Kerapihan, kejelasan, dan kerjasama tim.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Allen, L. A. (1900). Profesi moiente Ali Bubusa PoE DP Tapubolon (cetakan kedua) Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Andichvili, A. Cardore. R.. & Ray, S. (2001) A teory of ontropreneurial opportunity identificatiomn and develepment. Journal of Busiess Venturing, Volume 18. Elsevier Science Inc.
- Aasitin. J. Saevemson H. & Skillem, 1. W. (2012) Social and commereil entropreneurshhip: Same, different or botl? Paper presented at the 32th Annunl

ARNOTA (Association for Research on Nonprofit Organisations and Voluntary Action), Denver, Colorado, USA.

Bamey, J. B. & Hesterly, W.S. (2008) *Sorungie munugument and competitive advantage: Concept and cases* (2 ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kegiatan Belajar 6

KONSEP MANAJEMEN BISNIS

A. PENDAHULUAN

Bisnis merupakan kegiatan penyediaan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh konsumen. Agar kegiatan bisnis dapat berjalan dengan efektif dan efisien, berbagai sumber daya yang ada di dalam organisasi bisnis harus dikelola melalui suatu proses yang dinamakan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yakni perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan kegiatan yang sudah dilaksanakan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*).

*Di dalam menjalankan fungsinya, para manajer menempati jenjang yang berbeda beda di dalam struktur organisasi perusahaan, yakni ada manajer puncak (CEO), manajer menengah (*general manager*), hingga manajer lini pertama (first line manajer, misalnya manajer pemasaran, manajer produksi, dan lain-lain). Para manajer dari berbagai jenjang organisasi tersebut membutuhkan keahlian manajerial yang berbeda-beda.*

Buku Ajar ini akan menjelaskan berbagai fungsi dan peran yang dilakukan oleh para manajer di dalam mengelola berbagai sumber daya perusahaan agar dapat mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

1. Mampu menjelaskan fungsi-fungsi manajemen dasar : perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dalam bisnis
2. Mampu menguraikan konsep pengelolaan sumber daya manusia, keuangan dan operasional dalam perusahaan
3. Menganalisis tingkatan manajemen dan bentuk struktur organisasi yang sesuai dengan skala bisnis.

C. MATERI PEMBELAJARAN

1. Konsep Manajemen Bisnis
2. Keahlian Manajerial (Managerial Skill)
3. Sumber Daya Organisasi (Organizational Resources)
4. Tingkatan-Tingkatan Manajer

C1. KONSEP MANAJEMEN BISNIS

Apakah kegiatan yang dilakukan oleh para manajer, seperti Fransiscus Welirang (Indofood), Mauritz Lalisang (Unilever), Rinaldi Firmansyah (Telkom), dan Aburizal Bakrie (Bakrie Brothers) memiliki kesamaan? Jawabannya ya. Mereka mencapai apa yang ingin dicapai oleh perusahaan dengan memanfaatkan organisasi perusahaan mereka. Para manajer tersebut menggunakan keahlian manajerial (*managerial skill*) yang mereka miliki untuk mengelola berbagai sumber daya organisasi (*organizational resources*) sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Salah satu aspek kunci dalam manajemen adalah bagaimana manajer dapat mengenali peran dan pentingnya para pihak yang akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan. Para manajer harus mengakui bahwa mereka tidak akan dapat mencapai tujuan perusahaan seorang diri, melainkan melalui kerja sama dengan orang lain. Dalam kaitan ini, salah seorang pemikir manajemen mazhab perilaku yakni Mary Parker Follet (Daft dan Marcic, 2007) menegaskan bahwa pada dasarnya manajemen

adalah, *the art of getting things done through people* (seni menyelesaikan sesuatu pekerjaan melalui orang lain).

Seorang ahli teori manajemen lainnya, Peter Drucker (1974) menambahkan bahwa tugas penting manajer adalah menetapkan arah tujuan perusahaan, memberikan kepemimpinan untuk mencapai tujuan tersebut serta membuat keputusan mengenai bagaimana menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Pada pertengahan tahun 1950-an Koontz mempopulerkan konsep fungsi-fungsi manajemen (*management functions*) dengan mengelompokkan tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen ke dalam lima fungsi manajemen, yang mencakup

1. perencanaan (*planning*),
2. pengorganisasian (*organizing*),
3. pengisian staf (*staffing*),
4. kepemimpinan (*leading*), dan
5. pengendalian (*controlling*).

Pengembangan model fungsi manajemen di atas mengacu kepada pembagian fungsi manajemen yang dirumuskan oleh Henri Fayol pada tahun 1916. Fayol membagi fungsi manajemen ke dalam lima fungsi, yakni *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *commanding* (pemberian komando), *coordinating* (pengoordinasian), dan *controlling* (pengendalian). Koontz (Koontz, O'Donnel, dan Weihrich, 1984) menyatakan bahwa fungsi adalah sekumpulan pekerjaan yang bisa dibedakan secara nyata dari kumpulan pekerjaan lainnya. Sebagai contoh, fungsi yang dimiliki mata sebagai bagian dari sistem tubuh adalah untuk melihat sedangkan fungsi telinga adalah untuk mendengar. Mata melakukan sekumpulan pekerjaan yang dapat dibedakan secara nyata dengan pekerjaan yang dilakukan oleh telinga.

Analogi di atas dapat digunakan untuk menjelaskan fungsi manajemen. Sebagai contoh, fungsi perencanaan memiliki kumpulan pekerjaan yang berbeda secara nyata dengan kumpulan pekerjaan yang

dilakukan pada fungsi pengorganisasian. Hal ini berlaku pula bila konsep fungsi yang dirumuskan oleh Koontz diterapkan untuk menjelaskan fungsi organisasi. Sebagai contoh, di dalam sebuah organisasi perusahaan akan terdapat fungsi marketing yang melakukan tugas-tugas berbeda dengan rangkaian pekerjaan yang dilakukan oleh fungsi keuangan.

Pada perkembangan selanjutnya, fungsi-fungsi manajemen disusutkan menjadi empat fungsi, yang mencakup planning, organizing, leading/directing dan controlling (Robbins dan Coulter, 2003). Penyusutan fungsi tersebut terjadi karena sebagian ahli manajemen berpendapat bahwa fungsi pengisian staf (*staffing*) telah tercakup dalam fungsi pengorganisasian (*organizing*).

Berdasarkan berbagai paparan tersebut di atas maka manajemen dapat didefinisikan sebagai, proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian dari berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Definisi manajemen tersebut dapat dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut.

1. Manajemen merupakan sebuah proses. Artinya seluruh kegiatan manajemen yang dijabarkan ke dalam empat fungsi manajemen, dilakukan secara berkesinambungan dan semuanya bermuara kepada pencapaian tujuan perusahaan.
2. Pencapaian tujuan perusahaan dilakukan melalui serangkaian aktivitas yang dikelompokkan ke dalam fungsi-fungsi manajemen dan mencakup fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan serta pengendalian.
3. Pencapaian tujuan dilakukan secara efektif dan efisien. Efektivitas menunjukkan tercapainya tujuan yang diinginkan melalui serangkaian tindakan yang dilakukan oleh perusahaan. Sedangkan efisiensi menunjukkan pencapaian tujuan secara optimal dengan menggunakan sumber daya yang paling minimal.
4. Pencapaian tujuan perusahaan dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan.

C2. KEAHLIAN MANAJERIAL (*MANAGERIAL SKILL*)

Manajer menjalankan fungsi maupun perannya dengan menggunakan keahlian manajerial yang mereka miliki. Studi awal yang dilakukan oleh Robert L. Katz pada tahun 1950-an menunjukkan bahwa para manajer yang efektif harus memiliki tiga keahlian (*skills*) (Katz, 1955). Ketiga keahlian tersebut adalah sebagai berikut.

1. ***Technical skills***, yaitu keahlian dan pengetahuan para manajer yang berkaitan dengan suatu bidang pekerjaan atau ilmu. Sebagai contoh seorang insinyur teknik sipil dikatakan memiliki keahlian teknis apabila dia dapat melakukan pembangunan jalan, jembatan atau bangunan. Demikian halnya seorang akuntan dikatakan memiliki keahlian teknis apabila mereka dapat menyusun laporan keuangan, melakukan analisis laporan keuangan atau melakukan audit.
2. ***Human Skills***, yaitu kemampuan yang dimiliki oleh para manajer untuk dapat bekerja dengan baik bersama orang lain baik sebagai perorangan maupun kelompok. Keahlian ini sangat penting karena manajer harus mengelola bawahannya dan bekerja sama dengan bawahannya untuk mencapai tujuan. Demikian pula para manajer harus mampu menjalin kerja sama dengan manajer lainnya dari departemen yang berbeda untuk mengejar tujuan perusahaan secara umum.
3. ***Conceptual skills***, yaitu kemampuan yang harus dimiliki oleh manajer untuk me-*ngonseptualisasikan* situasi yang abstrak dan kompleks. Dalam hal ini manajer harus dapat memandang organisasi secara keseluruhan dan memahami hubungan di antara unit-unit organisasi. Manajer juga harus dapat memvisualisasikan bagaimana organisasi secara keseluruhan dapat menyesuaikan diri terhadap perkembangan lingkungan yang terjadi.

Peneliti lain yaitu Clark Wilson setelah melakukan penelitian selama 30 tahun yang melibatkan ribuan manajer sebagai objek penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat tiga kategori keahlian (*skills*) yang dibutuhkan oleh para manajer, yaitu *technical skills*, *teambuilding skills*, dan *drive skills*. Ketiga kategori *skill* tersebut selanjutnya dibagi lagi ke dalam 12 keahlian manajerial spesifik (*specific managerial skills*)

Kelompok Keahlian	Keahlian Khusus	Uraian
Teknikal Menerapkan pendidikan, pelatihan dan pengalaman secara efektif mengorganisir.	1. kepakaran 2. menjelaskan berbagai tugas 3. memecahkan masalah 4. imajinasi dan kreativitas	· Kemampuan melalui pendidikan dan pengalaman serta keahlian · kemampuan menganalisis dan menjadwalkan pekerjaan · kemampuan memecahkan berbagai persoalan · kemampuan melahirkan berbagai ide
Team Building Mendengarkan secara cermat dan mengkomunikasikan dengan jelas untuk koordinasi.	5. mendengarkan mendapatkan pandangan 6. mengarahkan dan memberikan pelatihan 7. memecahkan masalah 8. koordinasi dan kooperatif	· memahami aktivitas yang dilakukan · mencapai tujuan dan standar · membantu tim agar berkontribusi memberikan ide · bekerja sama dengan orang lain, kelompok
Drive Menetapkan tujuan, memelihara standar, dan mengevaluasi kinerja	9. standar kinerja 10. pengendalian rincian kerja 11. energi 12. menghindari tekanan	· menjaga agar roda organisasi tetap berjalan · memastikan kinerja memenuhi standar · menunjukan kepada tim untuk kesipan kerja sama · membentuk aktivitas sebagai bagian dari kerja sama

Sumber : Didaptasi dari Kreitner (2007: 15)

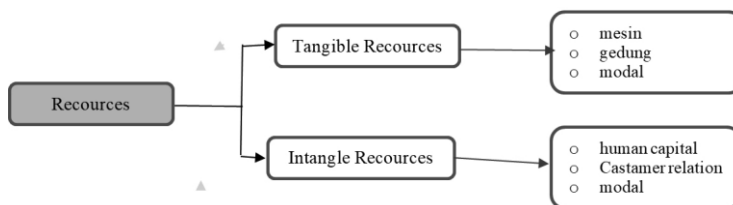
Gambar 6.1Kategori Keahlian Manajerial Menurut Wilson

Menurut Wilson ketiga jenis keahlian tersebut harus dijalankan secara seimbang. Penekanan kepada salah satu keahlian saja akan mengakibatkan manajemen yang dilakukan oleh seorang manajer tidak berjalan efektif. Dalam kaitan dengan pelaksanaan ketiga peran tersebut secara seimbang, Wilson (Kreitner, 2007: 15) menjelaskan. Banyak sekali manajer yang berusaha untuk menerapkan pengendalian tanpa mempersiapkan terlebih dahulu *technical skill* dan *team building skill* yang

dibutuhkan untuk mencapai tujuan mereka. Para manajer tersebut akan mendapati bahwa mereka tidak akan dapat menerapkan pengendalian secara efektif tanpa terlebih dahulu menerapkan tanggung jawab mereka untuk mengomunikasikan berbagai tujuan yang ingin dicapai serta mengkoordinir tim).

C3. SUMBER DAYA ORGANISASI (*ORGANIZATIONAL RESOURCES*)

Sumber daya organisasi yang harus dikelola oleh para manajer dapat dibagi ke dalam dua kelompok besar, yakni tangible asset dan intangible assets (Barney dan Hesterly, 2008). Yang dimaksud dengan tangible assets adalah aset/sumber daya yang dimiliki perusahaan yang dapat dilihat secara kasat mata. Sebagai contoh, bangunan pabrik dengan berbagai peralatan mesin di dalamnya merupakan tangible asset yang dimiliki oleh perusahaan. Sedangkan intangible assets yaitu berbagai sumber daya non- fisik yang diciptakan perusahaan dan para karyawannya, seperti nama merek (*brand name*), reputasi perusahaan, pengetahuan dan pengalaman sumber daya manusia perusahaan (*human capital*), kekayaan intelektual perusahaan yang diwujudkan dalam bentuk paten, hak cipta dan merek dagang (*trademark*) - yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan. Sebagai contoh citra merek (*brand image*) yang positif dari berbagai produk terkenal seperti Coca Cola, Honda, Indomie merupakan bentuk intangible assets yang sangat membantu perusahaan di dalam memperoleh pendapatan penjualan (*sales revenue*). Gambar 6.2 di bawah ini memperlihatkan klasifikasi resources yang dimiliki oleh perusahaan.



Klasifikasi sumber daya organisasi lainnya adalah dengan menghubungkan sumber daya yang dimiliki perusahaan beserta fungsi organisasi yang ada di dalam sebuah organisasi perusahaan. Berdasarkan klasifikasi ini, sumber daya organisasi dapat dikelompokkan sebagai berikut.

a. Sumber daya manusia (*man/human resources*)

Manusia dengan berbagai keahlian yang dimilikinya sangat dibutuhkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Norton dan Kaplan (1996) terdapat tiga sumber yang dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk melakukan pembelajaran (*learning*) dan tumbuh (*growth*). Ketiga sumber tersebut adalah

1. employee capabilities (kemampuan karyawan),
2. information system capabilities (kemampuan sistem informasi),
3. organizational procedures (prosedur organisasi yang akan memungkinkan karyawan memiliki motivasi dan inisiatif dalam bekerja).

Kemampuan yang dimiliki oleh karyawan sebagai sumber daya manusia menempati urutan paling tinggi sebagai sumber pembelajaran organisasi yang memungkinkan organisasi perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan meraih pertumbuhan usaha. Sebagai contoh, PT TELKOM mengalami perubahan yang sangat dramatis setelah perusahaan tersebut dipimpin oleh Cacuk Sudarjanto yang melakukan perubahan mendasar dengan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia TELKOM dan memperbaiki administrasi keuangan perusahaan tersebut (Kasali, 2005) sehingga informasi keuangan yang dimiliki para manajer bersifat aktual. Hal ini berbeda dengan masa sebelumnya di mana senantiasa terjadi time lag antara peristiwa akuntansi yang terjadi dengan pelaporannya.

Hal serupa terjadi di Samsung yakni pada saat perusahaan ini dipimpin oleh Kun Hee Lee (Robbins, 2007). Pada saat itu, Lee melakukan perubahan radikal di perusahaannya yakni mengubah orientasi Samsung dari perusahaan yang semula menjadi produsen mee too product dan selalu berada di bawah bayang-bayang perusahaan raksasa Jepang seperti Sony maupun perusahaan besar Eropa seperti Ericsson dan Nokia-menjadi sebuah perusahaan yang memproduksi produk berteknologi tinggi. Hasilnya dapat dirasakan oleh Samsung saat ini, di mana televisi layar datar Samsung mampu bersaing dengan Sony. Demikian halnya telepon genggam merek Samsung saat ini mampu bersaing dengan Nokia dan Ericsson.

a. Keuangan (*money/capital*)

Meskipun ada ungkapan “Modal Dengkul”, tetapi pada kenyataannya hampir tidak ada satupun usaha yang dapat dijalankan dengan baik tanpa menggunakan modal dalam bentuk uang (*capital*). Seorang wirausahawan yang memulai sebuah bisnis baru (*start-up business*) dapat memulai usahanya dengan menggunakan modal sendiri atau dengan menggunakan modal yang berasal dari pinjaman para sahabat dekat/keluarga yang biasa dinamakan *angle investor*. Setelah usahanya mengalami kemajuan, ia dapat melakukan pinjaman ke bank dengan tujuan mendongkrak usaha yang ada agar lebih besar lagi. Efek mendongkrak pertumbuhan usaha dengan menggunakan pinjaman yang berasal dari bank dikenal dengan nama *leverage*. Sementara itu, bagi perusahaan korporasi tersedia berbagai alternatif sumber pendanaan baik yang berasal dari saham, obligasi, maupun pinjaman dari bank. Perusahaan akan berupaya memiliki modal yang cukup untuk menjalankan usahanya. Kekurangan modal usaha dapat menjadi pemicu bagi munculnya tekanan finansial (*financial distress*) yang sering kali diakhiri dengan terjadinya kebangkrutan usaha.

Sebagaimana halnya kekurangan modal dapat memicu kebangkrutan usaha, kesalahan pengelolaan keuangan perusahaan pun ditengarai sebagai penyebab kebangkrutan usaha. Sebagai contoh malapetaka yang menimpa kalangan usaha perbankan di Indonesia akhir-akhir ini di antaranya adalah disebabkan oleh penyalahgunaan dana pihak ketiga, misalnya melalui penyaluran dana bank (yang sebagian besar merupakan dana pihak ketiga) untuk membiayai kelompok usaha bank tersebut yang tidak memiliki kaitan apa pun dengan usaha perbankan.

Melalui kegiatan ini bank telah mengubah financial assets yang merupakan mayoritas aset bank, menjadi aset lain yang tidak likuid sehingga pada akhirnya bank mengalami tekanan finansial (*financial distress*) untuk memenuhi kewajiban yang jatuh tempo dan financial distress ini akhirnya banyak yang berujung dengan likuidasi bank.

a. Bahan baku produksi (*materials*)

Dalam konsep rantai nilai (*value chain*), bahan baku suatu industri merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keseluruhan nilai (*value*)

dari suatu produk yang dapat ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen. Apabila perusahaan dapat memperoleh pasokan bahan baku yang kualitasnya sama dengan bahan baku pesaing tetapi dengan harga yang lebih murah, perusahaan memiliki peluang yang lebih besar untuk memperoleh keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dibanding para pesaingnya. Sebagai contoh, Toko Serba Ada (Toserba) Yogya dan Griya dipersepsikan oleh konsumen sebagai Toserba yang menjual barang dengan harga lebih murah dibandingkan toserba pesaing karena keunggulan manajemen pembelian (*purchasing management*) yang dimiliki kelompok Toserba Yogya.

b. Mesin-mesin dan peralatan (*machineries and equipments*)

Mesin dan peralatan berperan sangat besar dalam penciptaan keunggulan bersaing sebuah perusahaan. Produktivitas mesin yang tinggi akan mengakibatkan biaya per unit lebih kecil dibandingkan mesin yang produktivitasnya rendah. Sebagai contoh, industri tekstil Indonesia saat ini tidak bisa bersaing dengan industri tekstil Cina maupun India di pasaran internasional, salah satu faktor penyebabnya adalah karena industri tekstil Cina dan India memiliki mesin yang lebih modern sehingga produktivitasnya lebih tinggi dan harga jual produk tekstilnya lebih murah dibandingkan perusahaan tekstil Indonesia pada umumnya. Demikian halnya pabrik gula yang dikelola oleh berbagai PTPN di Indonesia menghasilkan gula dengan harga yang lebih mahal dibandingkan gula impor untuk kualitas yang sama, akibat sebagian besar mesin dan peralatan yang dimiliki pabrik gula tersebut sudah tua.

a. Teknologi

Teknologi adalah aplikasi ilmu pengetahuan ke dalam berbagai produk yang dapat Teknologi membantu manusia dalam kehidupan ini. Sebagai contoh, ilmu pengetahuan mengenai biologi dan rekayasa genetika telah dimanfaatkan untuk menghasilkan berbagai produk pertanian yang lebih tahan terhadap hama serta memiliki produktivitas hasil panen yang lebih besar.

Teknologi merupakan pemicu terjadinya perubahan (*change drive*). Hadirnya teknologi baru dapat mengubah peta persaingan usaha kepada

suatu wilayah persaingan yang sama sekali baru. Sebagai contoh, hadirnya produk telepon selular yang memungkinkan para pemiliknya dapat saling berkirim pesan singkat melalui fasilitas SMS maupun MMS telah mengakibatkan menurunnya jumlah konsumsi kartu lebaran maupun surat secara umum. Bahkan Maynard dan Mehrtrens (1993) menyebut abad ke-21 sebagai abad munculnya gelombang keempat (the fourth wave) yang ditandai dengan munculnya dua gelombang teknologi yang berbeda yakni The Green Wave dan Biological Wave. Untuk perkembangan gelombang teknologi yang disebut terakhir, Maynard dan Mehrtrens mencontohkan bahwa pada saat ini para ilmuwan tengah berupaya untuk memetakan gen manusia (human genome). Hasil penelitian ini diperkirakan akan memberikan lompatan ilmu pengetahuan yang sangat besar di bidang kedokteran dan akan membantu umat manusia di dalam menemukan berbagai terapi atau obat untuk penyembuhan penyakit yang saat ini sulit diobati seperti kanker ataupun penyakit degeneratif.

b. Pasar (*market*)

Pasar terbentuk akibat adanya interaksi antara penawaran dan permintaan produk. Suatu produk dapat ditransaksikan di pasar karena produk tersebut memiliki nilai (*value*). Kelangsungan hidup perusahaan sangat ditentukan oleh diterima tidaknya produk yang ditawarkan perusahaan oleh konsumen. Dengan demikian perusahaan harus menawarkan produk yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan pasar. Kegagalan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar akan mengakibatkan produk perusahaan kehilangan pasar dan konsumen akan beralih kepada produk pesaing yang dapat lebih memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Sebagai contoh di era tahun 1970-an, TVRI merupakan satu-satunya stasiun televisi di Indonesia yang ditonton oleh mayoritas penduduk Indonesia yang memiliki pesawat televisi karena pada saat itu tidak ada stasiun televisi lain yang bisa ditonton. Keadaan ini berubah drastis setelah di era tahun 1980-an, pemerintah membolehkan televisi swasta beroperasi di Indonesia. Terjadilah migrasi pemirsa dari TVRI ke stasiun-stasiun TV swasta yang baru di mana migrasi ini diakibatkan oleh ketidakmampuan TVRI untuk memberikan nilai (*value*) yang memuaskan bagi konsumen TV Indonesia saat ini.

c. Informasi

Alvin Toffler menyebut era saat ini sebagai gelombang ketiga (*the third wave*) yang ditandai dengan semakin membanjirnya informasi dibandingkan dekade-dekade sebelumnya. Hal ini dimungkinkan akibat perkembangan teknologi informasi yang semakin maju sehingga daur hidup informasi menjadi semakin pendek sementara pada saat yang sama para manajer memiliki akses informasi yang semakin luas dengan adanya teknologi internet.

Perusahaan saat ini berupaya untuk mendayagunakan informasi semaksimal mungkin misalnya untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing pelanggan terhadap keseluruhan pendapatan penjualan (*sales revenue*). Dengan memiliki informasi ini, perusahaan akan dapat membangun hubungan yang lebih saling menguntungkan dengan pelanggan yang potensial.

Identifikasi pelanggan yang potensial dari sekian ribu pelanggan perusahaan, saat ini dimungkinkan berkat perkembangan teknologi informasi di mana perusahaan dapat membuat data warehouse dan melakukan penambangan data (*data mining*) sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

C4. TINGKATAN-TINGKATAN MANAJER

Di dalam sebuah perusahaan (misalnya perusahaan korporasi) terdapat tiga tingkatan manajer, yaitu manajer puncak (*top management*), manajer menengah (*middle management*) dan manajer lini pertama (*first line management*).

Top Management. Merupakan eksekutif tertinggi di perusahaan yang akan menetapkan tujuan dan strategi perusahaan secara keseluruhan. Manajer puncak memiliki berbagai sebutan, seperti *president director*, *managing director*, *executive directors*, atau *chief executive officer* (CEO) (www.businessdictionary.com). Manajer lain yang termasuk ke dalam kelompok manajemen puncak suatu perusahaan adalah *chief operating officer* (COO) yaitu eksekutif puncak yang bertanggung jawab terhadap operasi sehari-hari berbagai departemen atau unit usaha. COO secara

periodik memberikan informasi mengenai jalannya masing-masing departemen atau unit bisnis kepada CEO. COO sering juga disebut general manager (GM).

Manajer lainnya yang termasuk ke dalam eksekutif puncak dalam suatu perusahaan adalah *chief financial officer* (CFO). yaitu eksekutif senior yang bertanggung jawab atas perencanaan dan pengendalian keuangan untuk suatu perusahaan atau proyek. CFO bertanggung jawab terhadap pelaksanaan seluruh fungsi akuntansi yang mencakup: (1) pengendalian kredit, (2) mempersiapkan anggaran, (3) mempersiapkan laporan keuangan, (4) mengkoordinasikan pelaksanaan fungsi keuangan dan mengelola pengadaan dana (fund rising), (5) memonitor pengeluaran dan likuiditas perusahaan, (6) mengelola investasi dan masalah perpajakan, (7) memberikan laporan kinerja keuangan kepada dewan direksi, (8) menyediakan data-data keuangan secara terus-menerus bagi CEO. CFO dinamakan juga comptroller, controller atau finance controller.

Middle Management. Terdiri dari para manajer yang mengepalai departemen tertentu seperti departemen keuangan (manajer keuangan), marketing (manajer marketing) maupun departemen produksi (manajer produksi). Manajer menengah dapat pula menjabat sebagai project manager (manajer proyek) yang bertanggungjawab mengimplementasikan berbagai kebijakan yang telah dibuat oleh manajemen puncak

First-line Management. Merupakan manajer jenjang pertama yang memimpin karyawan nonmanajer dan berada di bawah pengendalian manajemen menengah. Yang termasuk ke dalam manajer ini pertama misalnya supervisor, yang bertanggung jawab terhadap pengawasan berbagai tugas spesifik sehari-hari yang dilakukan oleh karyawan nonmanajer. Supervisor ada di setiap fungsi organisasi, sebagai contoh di dalam perusahaan terdapat supervisor penjualan (di departemen marketing), supervisor produksi (mandor di departemen produksi) dan lain-lain.

Dalam Organisasi apa saja manajemen dibutuhkan

Sumber daya organisasi tidak akan memberikan kontribusi yang optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan, seumpama sumber daya

organisasi tersebut tidak dikoordinasikan oleh suatu kegiatan manajemen yang memungkinkan perusahaan mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien. Kegiatan manajemen dibutuhkan pada berbagai jenjang organisasi sejak manajemen puncak (*chief executive officer* suatu perusahaan korporasi, rektor di sebuah universitas, presiden di sebuah negara) sampai kepada pelaksana manajemen paling bawah (*supervisor*, kepala seksi dan kepala kelurahan).

Manajemen diperlukan baik dalam organisasi yang berorientasi mencari laba (*profit seeking*) maupun pada organisasi non-profit seperti rumah sakit, organisasi lingkungan satwa langka seperti *World Wild Fund* (WWF) dll. Inggris, India dan Bangladesh saat ini menjadi panutan bagi penyelenggaraan kegiatan bisnis berorientasi sosial yang dikenal dengan nama *Social Enterprise*. Kegiatan *social enterprise* di Inggris dimotori oleh *Social Enterprise London* (SEL) sedangkan kegiatan *social enterprise* di Bangladesh dimotori oleh Mohammad Yunus melalui pendirian Grameen Bank.

Manajemen juga dibutuhkan pada setiap area organisasi baik dalam bidang sumber daya manusia (manajemen sumber daya manusia), produksi (manajemen produksi) pemasaran (manajemen pemasaran) dan lain-lain. Hanya melalui kegiatan manajemen, sebuah perusahaan dapat memanfaatkan seluruh sumber daya organisasinya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

G. RANGKUMAN

Uraian pokok dalam bab ini menjelaskan mengenai manajemen bisnis. Bisnis merupakan kegiatan penyediaan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh konsumen. Agar kegiatan bisnis dapat berjalan dengan efektif dan efisien, berbagai sumber daya yang ada di dalam organisasi bisnis harus dikelola melalui suatu proses yang dinamakan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, yakni perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan kegiatan yang sudah dilaksanakan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Salah satu aspek kunci dalam manajemen adalah bagaimana manajer dapat mengenali peran dan pentingnya para pihak yang akan menunjang pencapaian

tujuan perusahaan. Para manajer harus mengakui bahwa mereka tidak akan dapat mencapai tujuan perusahaan seorang diri, melainkan melalui kerja sama dengan orang lain. Seorang ahli teori manajemen lainnya, Drucker (1974) menambahkan bahwa tugas penting manajer adalah menetapkan arah tujuan perusahaan, memberikan kepemimpinan untuk mencapai tujuan tersebut serta membuat keputusan mengenai bagaimana menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Pada perkembangan selanjutnya, fungsi-fungsi manajemen disusutkan menjadi empat fungsi, yang mencakup *planning, organizing, leading/directing, dan controlling*. Peneliti lain yaitu Clark Wilson (Kreitner, 2007 : 15) setelah melakukan penelitian selama 30 tahun yang melibatkan ribuan manajer sebagai objek penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat tiga kategori keahlian (*skills*) yang dibutuhkan oleh para manajer, yaitu *technical skills, teambuilding skills, dan drive skills*. Menurut Wilson ketiga jenis keahlian tersebut harus dijalankan secara seimbang. Penekanan kepada salah satu keahlian saja akan mengakibatkan manajemen yang dilakukan oleh seorang manajer tidak berjalan efektif. Sumber daya organisasi yang harus dikelola oleh para manajer dapat dibagi ke dalam dua kelompok besar, yakni *tangible asset* dan *intangible assets*.

H. LATIHAN/PROYEK

1. Seorang ahli manajemen, Peter Drucker menyebutkan bahwa tugas manajer dalam suatu perusahaan sangatlah penting. Apa saja tugas penting bagi seorang manajer?
2. Jelaskan keterampilan/keahlian yang harus dikuasai agar organisasi dapat berjalan dengan efektif!

Proyek Kelompok: “Simulasi Manajemen Startup Mini”

Sub-CPMK: Mampu memahami dan menerapkan konsep manajemen bisnis secara efektif.

1. Deskripsi Proyek

Mahasiswa dalam kelompok (4-5 orang) diminta untuk merancang struktur organisasi dan menetapkan fungsi manajemen dasar untuk

sebuah usaha kecil/startup fiktif. Proyek ini bertujuan agar mahasiswa memahami bagaimana komponen manajemen—perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian—beroperasi dalam sebuah entitas bisnis.

2. Tahapan Pengerjaan Proyek

Tahap 1: Ideasi dan Perencanaan (Planning)

- Tugas: Tentukan jenis usaha (misal: jasa kurir kampus, *online shop* kerajinan, kuliner unik).
- Output: Buat Visi, Misi, Tujuan jangka pendek (1 tahun), dan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) sederhana.

Tahap 2: Pengorganisasian (Organizing)

- Tugas: Rancang struktur organisasi bisnis Anda. Tentukan siapa manajer, bagian
- pemasaran, operasional, dan keuangan.
 - o Output: Bagan struktur organisasi dan uraian jabatan (job description) masing-masing anggota kelompok.

Tahap 3: Pengarahan dan Kepemimpinan (Actuating/Leading)

- Tugas: Simulasikan bagaimana Anda memotivasi tim dan membagi tugas. Tentukan gaya kepemimpinan yang dipakai.
- Output: Dokumen rencana pembagian tugas, skenario penyelesaian konflik, dan teknik motivasi karyawan.

Tahap 4: Pengendalian (Controlling)

- Tugas: Tentukan standar kinerja untuk mengukur kesuksesan (misal: target
- penjualan, tingkat kepuasan pelanggan).
- Output: Instrumen evaluasi (checklist kontrol harian/mingguan).

3. Komponen Laporan Akhir (Portfolio)

Laporan dikumpulkan dalam bentuk dokumen terstruktur (PDF/Cetak) berisi:

1. Profil Bisnis: Nama, Visi, Misi.
2. Analisis Lingkungan: SWOT SWOT.
3. Struktur Organisasi: Bagan dan Deskripsi.
4. Rencana Operasional: (POAC: *Planning, Organizing, Actuating, Controlling*).
5. Refleksi Kelompok: Tantangan dalam menerapkan fungsi manajemen.
4. Aspek Penilaian (Rubrik)

Kriteria	Indikator Keberhasilan	Bobot
Kreativitas Ide	Usaha unik dan relevan dengan pasar.	20%
Penerapan Konsep Manajemen	Kejelasan Planning, Organizing, Actuating, Controlling.	40%
Struktur Organisasi	Struktur fungsional dan Job Desk jelas.	20%
Kualitas Presentasi	Kemampuan komunikasi dan kedalaman materi.	20%

Catatan untuk Dosen/Penulis Buku:

Proyek ini menggabungkan teori manajemen dasar (fungsi manajemen) dengan praktik operasional (pengorganisasian dan kontrol) yang sering menjadi poin krusial dalam pendirian bisnis baru.

I. DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston-Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard - Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kasali, R. (2005). *Change: Manajemen perubahan dan harapan*. Indonesia: Gramedia Pustaka Utama.
- Katz, R. L. (1955). *Skills of an effective administrator*. USA: Harvard Business Review.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1988). *Management* (9th ed.). USA: McGraw-Hill International Editions.

Kreitner, R. (2007). *Management* (10th ed.). USA: Houghton Mifflin.

Kegiatan Belajar 7

MANAJEMEN DAN PERAN MANAJER

A. PENDAHULUAN

Manajemen adalah tulang punggung keberhasilan bisnis, yang melibatkan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, manajer bertindak sebagai penggerak utama yang menjembatani visi strategis dengan eksekusi operasional. Pemahaman mengenai fungsi manajemen—*planning, organizing, leading, dan controlling* (POLC) atau *planning, organizing, actuating, dan controlling* (POAC)—sangat krusial untuk memastikan optimalisasi kinerja perusahaan.

Buku ajar ini akan membahas bagaimana peran manajer bervariasi di berbagai tingkatan organisasi, serta keterampilan manajerial yang diperlukan untuk menghadapi tantangan bisnis modern. Melalui pemahaman mendalam mengenai materi ini, mahasiswa diharapkan mampu menguraikan peran strategis manajer serta menerapkannya dalam fungsi-fungsi operasional perusahaan.

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

1. Mampu memahami, menjelaskan, dan menerapkan konsep manajerial dalam konteks organisasi bisnis.
2. Memahami pentingnya keterampilan teknis, sosial/interpersonal, dan konseptual bagi manajer
3. Menggunakan konsep POAC dalam studi kasus bisnis sederhana.
4. Memahami bagaimana manajer mengambil keputusan strategis dan operasional.

C. MATERI PEMBELAJARAN

1. Fungsi Manajemen Bisnis
2. Proses Memberikan Motivasi
3. Komunikasi
4. Fungsi Pengendalian
5. Peran Manajer

C1. FUNGSI MANAJEMEN BISNIS

Koontz (Koontz & Weihrich, 1988) berpendapat bahwa fungsi manajemen dapat dikelompokkan ke dalam lima fungsi, yaitu *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading*, dan *controlling*. Kelima fungsi tersebut dilaksanakan secara simultan untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan. Fungsi-fungsi manajemen menurut Koontz telah memperoleh penerimaan yang sangat luas oleh kalangan ahli manajemen sehingga merupakan konsep yang banyak dikutip di dalam kepustakaan manajemen.

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Fungsi pertama yang dijalankan oleh seorang manajer adalah *planning* (perencanaan), yaitu suatu proses mengembangkan tujuan-tujuan perusahaan serta memilih serangkaian tindakan (*strategi*) untuk

pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Fungsi perencanaan akan memberikan arah pengusahaan perusahaan dengan menetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Tanpa adanya tujuan yang jelas yang dirumuskan dalam kegiatan perencanaan maka perusahaan tidak memiliki hasil akhir yang jelas untuk dicapai selama kurun waktu tertentu. Selain itu ketiadaan tujuan akan menyulitkan perusahaan untuk melakukan proses evaluasi (bagian dari fungsi pengendalian) yang merupakan perbandingan antara rencana (dinyatakan dalam tujuan) dengan realisasi pencapaian sesungguhnya. Dalam hal ini, berlaku peribahasa *fail to plan is planning to fail* (kegagalan membuat rencana merupakan sebuah rencana menuju kegagalan).

2. Fungsi Pengorganisasian

Untuk mencapai apa yang telah ditetapkan dalam rencana, maka manajer melakukan fungsi yang kedua yakni *organizing* (pengorganisasian). Pengorganisasian adalah suatu proses di mana karyawan dan pekerjaannya dihubungkan satu sama lain untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengorganisasian mencakup pembagian kerja di antara kelompok dan individu serta pengoordinasian aktivitas individu dan kelompok. Pengorganisasian mencakup juga penetapan kewenangan manajerial. Selain mengorganisir sumber daya manusia, pengorganisasian juga mengorganisir penggunaan berbagai sumber daya non manusia, seperti uang, material, peralatan mesin, dan lain-lain untuk mencapai tujuan perusahaan.

3. Fungsi Kepemimpinan

Pencapaian tujuan perusahaan sering kali tidak dapat dilakukan dengan mudah. Berbagai kendala dapat dihadapi perusahaan dalam perjalanannya mencapai tujuan. Gejala perekonomian, aktivitas pesaing yang semakin agresif dan berbagai kesulitan yang menghadang sering kali membuat tujuan yang hendak dicapai perusahaan menjadi penuh tantangan.

Permasalahan yang sama terjadi pada saat perusahaan ingin melakukan perubahan agar lebih sesuai dengan tuntutan pasar. Sumber

daya manusia perusahaan yang sudah terbiasa dengan cara lama (*old fashion*) akan memiliki keengganan untuk berubah (*resistant to change*) karena tujuan baru perusahaan yang ingin dikejar masih terlalu samar, sehingga mereka khawatir perubahan tersebut hanya akan menimbulkan berbagai dampak yang merugikan bagi kepentingan karyawan. Aktivitas *leading* yang dilakukan oleh seorang pemimpin (*leader*) mencakup tiga kegiatan utama, yaitu *leadership*, *motivation*, dan *communication*.

4. Kepemimpinan (*Leadership*)

Leadership (kepemimpinan) adalah suatu proses yang dilakukan manajer perusahaan untuk mengarahkan (*directing*) dan memengaruhi (*influencing*) para bawahannya dalam kegiatan yang berhubungan dengan tugas (*task-related activities*), agar para bawahannya tersebut mau mengerahkan seluruh kemampuannya-baik sebagai pribadi maupun sebagai anggota suatu tim, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Definisi *leadership* tersebut di atas menyiratkan beberapa hal pertama, kepemimpinan memiliki sifat mengarahkan (*directing*) yaitu mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan. Hal ini dilakukan para pemimpin dengan terlebih dahulu menetapkan tujuan yang jelas, yang berisi arahan kemana usaha para bawahan akan dibawa/diarahkan. Tanpa adanya tujuan yang jelas, akan sangat sulit bagi pemimpin untuk mengarahkan para bawahannya untuk mencapai tujuan.

Selain itu dalam mengarahkan para bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, para pemimpin harus mengembangkan mekanisme *reward and punishment* (ganjaran dan hukuman). *Reward* diberikan bagi karyawan yang memiliki kinerja pekerjaan yang baik sedangkan *punishment* diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja pekerjaan yang buruk.

Kedua, kepemimpinan memiliki sifat memengaruhi (*influencing*), yakni dalam hal ini pemimpin harus mampu memengaruhi para bawahannya baik dengan perkataan, sikap, kepribadian, dan perbuatannya agar para bawahannya tersebut mau bekerja sama dalam proses pencapaian tujuan perusahaan.

Ketiga, pemimpin memiliki wewenang (*authority*) yaitu hak yang dimiliki pemimpin untuk memerintah orang lain (bawahannya) dalam kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan tugas/pekerjaan (*task-related activities*). Wewenang ini berasal dari kekuasaan (*power*) yang dimiliki seorang pemimpin. Dengan demikian, kekuasaan yang dimiliki pemimpin tidak sama/sebanding dengan kekuasaan yang dimiliki bawahannya/orang yang dipimpinnya. Yakni dalam hal ini para pemimpin memiliki kekuasaan yang lebih besar dari para bawahannya.

5. Sumber-Sumber Kekuasaan

Kekuasaan seorang pemimpin sendiri dapat berasal dari.

Legitimate power, yakni dalam hal ini pemimpin memiliki kekuasaan karena dia diberi kewenangan oleh otoritas/pemegang kekuasaan yang lebih tinggi. Sebagai contoh direksi perusahaan memiliki kekuasaan yang legitimate karena mereka diangkat oleh rapat umum pemegang saham (RUPS). Presiden Republik Indonesia memiliki kekuasaan yang legitimate karena dia dipilih oleh rakyat Indonesia.

Expert Power. Keahlian yang sangat menonjol dapat menjadikan seorang ahli memiliki kekuasaan berdasarkan otoritas keilmuan di bidangnya. Para ahli seperti Ibnu Khaldun, Adam Smith, John Maynard Keynes, Milton Friedman, Einstein, Newton, Koentjaraningrat, Wijoyo Nitisastro memperoleh kekuasaan/otoritas karena keahlian di bidang ilmu pengetahuan yang dimilikinya.

Coercive power. Yaitu kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin karena dia memiliki kemampuan untuk memaksa orang agar patuh terhadap perintahnya. Kekuasaan jenis ini terutama banyak ditemukan dalam organisasi yang bersifat otoriter. Sebagai contoh kepala keluarga dalam organisasi mafia memiliki coercive power karena dia bisa memaksa para anggota keluarga untuk memenuhi perintahnya.

Referrent power. Yaitu kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin karena wibawa yang dia miliki. Sedangkan kewibawaan seorang pemimpin diperoleh dari keselarasan antara perkataan (kemampuan retorika) dan perbuatan seorang pemimpin. Sebagai contoh Muhammad

Hatta adalah seorang pemimpin yang berwibawa karena perkataannya sejalan dengan perbuatannya.

6. Bagaimana Seorang Pemimpin dapat Memengaruhi Pihak Lain?

Salah satu hal terpenting dari kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin dapat memengaruhi pihak-pihak yang dapat membantu pencapaian tujuan organisasi.

Pengaruh (*influence*) adalah berbagai upaya yang dilakukan seseorang untuk mengubah perilaku atasannya, teman sejawat maupun para bawahannya (Kreitner, 2007: 438). Untuk mengubah perilaku berbagai pihak tersebut, seorang pemimpin menggunakan berbagai upaya, antara lain penggunaan kekuasaan (*power*), taktik memengaruhi (*influence tactics*), mentoring, dan modifikasi perilaku (*behavior modification*).

Kekuasaan (*Power*). Power adalah kemampuan (*ability*) yang dimiliki seseorang untuk menguasai sumber daya manusia, informasi, dan material agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan. Kekuasaan memiliki tiga dimensi, yakni kemampuan untuk mendominasi (*power over*), kemampuan untuk berbuat sesuatu (*power to*), dan kemampuan untuk menolak permintaan pihak lain (*power from*) (Kreitner, 2007)

Rumusan *power* di atas menekankan bahwa power merupakan suatu kemampuan. Hal ini berbeda dengan wewenang (*authority*) di mana wewenang merupakan hak (*right*) untuk mengarahkan bawahan karena secara resmi pemegang wewenang diangkat oleh otoritas yang lebih tinggi untuk memiliki hal tersebut.

- a. **Taktik Memengaruhi (*Influence Tactics*)**. Ketika peneliti Gary Yukl dan Cecilia M. Falbe (Kreitner, 2007) menanyakan kepada para responden, “Apa yang Anda lakukan sehingga atasan, rekan kerja dan bawahan Anda mau melakukan apa yang Anda inginkan?” Jawaban yang muncul atas pertanyaan tersebut menghasilkan delapan taktik memengaruhi, sebagai berikut.
- b. **Konsultasi (*consultation*)**. Melalui konsultasi, pihak yang ingin memperoleh pengaruh atas orang lain berusaha melibatkan pihak-pihak yang ingin dipengaruhi melalui pengambilan keputusan bersama sehingga keputusan yang dihasilkan dapat mengikat orang-

orang yang terlibat di dalamnya. Sebagai contoh, seorang manajer pemasaran melibatkan para supervisor dan tenaga penjualan yang berada di bawah wewenangnya untuk menetapkan perkiraan target penjualan. Target penjualan yang telah dirumuskan bersama-sama akan mengikat seluruh personil yang hadir karena target tersebut merupakan keputusan bersama.

- c. **Persuasi Rasional (*Rational Persuasion*)**. Merupakan upaya yang dilakukan pihak yang mencari pengaruh dengan cara meyakinkan pihak lain yang ingin dipengaruhi melalui pemaparan fakta-fakta secara rasional. Sebagai contoh seorang leader di MLM Melia Nature berusaha memengaruhi para prospeknya (calon pengusaha) bahwa peluang sukses di MLM ini jauh lebih besar dibanding MLM lain karena para prospek hanya memiliki kewajiban mengembangkan dua kaki, produk yang ditawarkan lebih mudah dikelola karena hanya terdiri dari dua jenis produk, marketing plan lebih sederhana tetapi sangat berpihak pada kepentingan prospek sehingga prospek memiliki peluang memperoleh penghasilan lebih cepat dan lain-lain.
- d. **Inspirasi Menarik (*Inspirational Appeal*)**. Pihak yang mencari pengaruh berusaha memengaruhi pihak yang ingin dipengaruhi melalui penanaman daya tarik baik secara emosi, nilai atau berbagai ide untuk menghasilkan antusiasme dan rasa percaya diri pada pihak yang dipengaruhi. Sebagai contoh Kun Hee Lee berhasil menginspirasi SDM perusahaan Samsung agar perusahaan tersebut tidak hanya menghasilkan me-too product, tetapi berusaha menjadi market leader pada berbagai industri. Kun Hee Lee sering kali menyampaikan semboyannya yang kemudian menjadi terkenal di Samsung, bahwa “segala sesuatu bisa diubah dan diganti kecuali istri Anda”.
- e. **Taktik Menjilat (*Ingratiating Tactics*)**. Manusia pada dasarnya ingin dihargai. Pihak yang mencari pengaruh dapat memanfaatkan kebutuhan manusia akan penghargaan ini dengan menjadikan pihak lain yang ingin dipengaruhi merasa dibutuhkan atau diperhatikan. Selain itu, pihak yang mencari pengaruh dengan cara menjilat sering kali menyajikan berbagai fakta yang ingin didengar oleh atasan dan bukan fakta yang perlu diketahui sesungguhnya oleh atasan. Hal

ini menjadikan orang yang menjilat terlihat kompeten di dalam menjalankan tugasnya dan bisa memperoleh dukungan dari atasan. Sebagai contoh, beberapa kepala daerah di Indonesia tidak pernah memberikan prediksi akan adanya penduduk di wilayah mereka yang mengalami gizi buruk bahkan menderita busung lapar. Laporan yang mengindikasikan adanya kemungkinan penduduk bisa mengalami gizi buruk maupun busung lapar akan menurunkan kredibilitas kepala daerah dimata presiden.

- f. **Taktik Koalisi (*Coalition Tactics*)**. Koalisi merupakan taktik mencari pengaruh dengan cara merangkul pihak lain agar berada di pihak yang mencari pengaruh dan bersama-sama dengan pihak yang dirangkul tersebut mengupayakan agar pihak yang akan dipengaruhi bisa menyetujui keinginan mereka. Sebagai contoh, pembentukan sekretariat gabungan yang terdiri dari beberapa partai untuk menunjang terselenggaranya pemerintahan Presiden SBY merupakan salah satu bentuk koalisi.
- g. **Taktik Menekan (*Pressure Tactics*)**. Untuk dapat memperoleh kepatuhan dari pihak lain, para pencari pengaruh menggunakan berbagai cara intimidasi maupun ancaman. Sebagai contoh penyekapan para buruh perusahaan pembuat wajan/katel di Tangerang oleh majikannya merupakan bentuk penerapan taktik menekan yang mengeksploitasi buruh agar mau bekerja sesuai perintah majikan.
- h. **Memperoleh Dukungan Atasan (*Upward Appeals*)**. Dalam hal ini orang yang ingin memengaruhi, berusaha mencari dukungan dari manajemen yang lebih atas,

agar mereka bisa memengaruhi pihak lain. Sebagai contoh “bintang” korupsi Indonesia Eddy Tanzil, meminta memo kepada Soedomo yang saat itu menjabat sebagai Menko Polkam di jaman Orde Baru, agar para pejabat Bapindo – seperti Dirut Bapindo Subekti Ismaun, Direktur Kredit Bapindo Towil Heryoto (yang pasti semuanya takut terhadap Soedomo)-memberi kredit kepada perusahaan Golden Key Group milik Eddy Tanzil. Akhirnya karena memo Soedomo tersebut, para pejabat Bapindo memberikan kredit kepada Golden Key Group yang membuahkan mega korupsi pertama di Indonesia senilai Rp1,3 triliun.

Taktik Pertukaran (*Exchange Tactics*). Seseorang berusaha memengaruhi orang lain dengan meminta balasan atas kebaikan yang pernah ia lakukan di masa lalu. Sebagai contoh, Kabinet Indonesia Bersatu Jilid 2 yang telah resmi dilantik oleh Presiden SBY mencerminkan adanya taktik pertukaran. Hal ini dapat dilihat dari bercokolnya sejumlah menteri yang dulunya merupakan pimpinan partai yang ikut berpartisipasi dalam memenangkan pemilu presiden.

Mentoring. Salah satu faktor yang menyebabkan mengapa pemimpin yang satu memimpin lebih baik dibanding pemimpin yang lain adalah kesediaan pemimpin tersebut untuk menjadi mentor. Mentor adalah seorang individu yang secara sistematis mengembangkan kemampuan orang lain melalui pelatihan dan pembimbingan yang intensif. Seorang mentor bersedia “mempertaruhkan kehidupannya” untuk mengembangkan para juniornya dan membangun hubungan emosional yang erat dengan para juniornya.

Dalam kaitannya dengan hubungan antara manajer senior dengan manajer junior dalam proses mentoring, manajer senior sebagai mentor dapat menjalankan dua fungsi yang sangat penting sebagai berikut.

1. Fungsi untuk meningkatkan karir manajer junior (*career enhancement function*). Sebagai contoh mentor dapat mensponsori junior manajer yang berada di bawah asuhannya agar dikenal kinerjanya (meningkatkan *visibility*) oleh para manajer senior untuk meningkatkan peluang dia memperoleh promosi jabatan.
2. Fungsi untuk memberikan dukungan secara psikologis dan sosial (*psychological and social support function*). Sebagai contoh mentor dapat dijadikan model dalam menjalankan peran manajerial sehingga para junior dapat mempelajari kelebihan dan kekurangannya secara langsung. Selain itu para mentor juga dapat memberikan dukungan psikologis bagi para juniornya melalui persahabatan yang mereka berikan.

Modifikasi Perilaku (*Behavior Modification*). Menurut Skinner (Kreitner, 2007), perilaku seseorang dapat dikendalikan karena perilaku tersebut dipengaruhi oleh lingkungan di mana seseorang berada. Skinner termasuk penganut aliran behaviorism yang dipelopori oleh Thorndike

dan Watson, di mana aliran ini berpendapat bahwa perilaku yang dapat diamati lebih penting dibanding keadaan kejiwaan seseorang yang bersifat hipotesis (hypothetical inner state), seperti kebutuhan, motif dan ekspektasi.

Modifikasi perilaku merupakan penerapan teknik operant-conditioning yang diperkenalkan oleh Skinner dalam memecahkan berbagai masalah perilaku sehari-hari. Modifikasi perilaku mencakup di dalamnya pengelolaan sistematis terhadap berbagai faktor yang ada di lingkungan sehingga seseorang yang berada di dalamnya lebih sering melakukan pekerjaan yang benar dibanding yang salah. **Modifikasi perilaku** dapat dicapai melalui pengelolaan berbagai anteseden perilaku dan konsekuensi perilaku.

Anteseden merupakan berbagai keadaan di dalam lingkungan seseorang yang akan menggiring orang tersebut untuk berperilaku dalam cara tertentu. Menurut Kreitner (2007) agar modifikasi perilaku dapat berjalan dengan efektif, manajer harus mengelola anteseden dengan cara pertama, menyingkirkan berbagai hambatan (barriers) yang akan menghalangi seseorang mencapai penyelesaian pekerjaan dengan baik. Sebagai contoh, manajer harus menghindari kebingungan dari para bawahan yang memperoleh perintah dari beberapa manajer sekaligus. Hal ini dilakukan dengan memperbaiki jalur komando sehingga bawahan bisa bekerja dengan baik.

Kedua, memberikan bantuan yang dapat meningkatkan peluang bagi karyawan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik. Sebagai contoh manajer menetapkan tujuan yang realistis (tujuan tersebut menantang tapi memungkinkan untuk dicapai). Para karyawan memiliki peluang lebih besar untuk mencapai tujuan yang realistis dibandingkan tujuan yang tidak realistis.

Selain mengelola anteseden perilaku, para manajer yang menerapkan modifikasi perilaku juga harus mengelola konsekuensi perilaku, yakni apa yang harus dilakukan oleh manajer setelah seorang bawahan menunjukkan perilaku tertentu.

C2. PROSES MEMBERIKAN MOTIVASI (*MOTIVATING*)

Untuk memahami bagaimana memotivasi para karyawannya, para manajer seyogianya memahami terlebih dahulu berbagai unsur motivasi. Dalam hal ini motivasi merupakan hasil interaksi yang dialami individu karyawan maupun manajer dengan situasi yang melingkupinya sehingga motivasi yang dimiliki seseorang akan berbeda untuk berbagai situasi yang berbeda. Manajer perlu mengembangkan situasi yang akan memungkinkan para karyawan yang menjadi bawahannya termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

1. Unsur-Unsur Motivasi

Dengan memerhatikan unsur interaksi antara individu dengan situasi yang melingkupinya, Robbins dan Coulter (2003: 424) memberikan definisi motivasi sebagai, kemauan yang ditunjukkan seorang individu untuk mengeluarkan upaya terbaiknya dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan, di mana kemauan tersebut turut dikondisikan (conditioned) oleh dapat atau tidak dapat dipenuhinya kebutuhan individu tersebut melalui usaha yang dia lakukan. Definisi yang diberikan oleh Robbins dan Coulter, menunjukkan adanya tiga unsur utama yang membentuk motivasi seseorang.

Pertama, unsur upaya (*effort*) yang akan menunjukkan ukuran intensitas dari dorongan (*drive*) yang dimiliki seseorang. Dalam hal ini orang yang termotivasi akan menunjukkan upaya yang lebih besar (kerja keras) untuk mencapai sesuatu, dibandingkan orang yang tidak termotivasi.

Kedua, unsur **tujuan organisasi/perusahaan (*organizational goals*)**. Dalam hal ini perlu ditekankan bahwa kerja keras yang dilakukan seorang karyawan harus selaras dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Kerja keras yang tidak selaras dengan tujuan perusahaan malah dapat menimbulkan sesuatu yang bersifat kontra produktif bagi perusahaan. Sebagai contoh buruh yang tidak puas terhadap kompensasi yang diterimanya selama ini dari perusahaan tempat mereka bekerja, akan memiliki motivasi yang besar untuk melakukan berbagai gerakan yang mereka anggap dapat meningkatkan daya tawar mereka terhadap

perusahaan. Bahkan bila perlu melakukan pemogokan. Pemogokan buruh sebagai wujud motivasi yang kuat malah dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Ketiga, unsur **kebutuhan (*needs*)**, yang menunjukkan keadaan internal seseorang (*internal state*) yang mengakibatkan orang tersebut tertarik kepada hasil-hasil tertentu. Sebagai contoh, seorang wanita single parent yang harus membesarkan dua orang anak sendirian akan memiliki motivasi kerja yang berbeda dengan seorang bujangan yang belum memiliki tanggungan keluarga atau karyawan laki-laki yang sudah mendekati waktu pensiun dan tidak memiliki lagi tanggungan anak kecil.

Perbedaan motivasi tersebut berasal dari perbedaan kebutuhan individu-individu tersebut di atas.

Menurut Abraham Maslow, kebutuhan yang dimiliki manusia dapat dikelompokkan ke dalam lima kelompok kebutuhan.

1. **Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)** yang mencakup kebutuhan-kebutuhan dasar untuk bertahan hidup seperti kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal, kebutuhan seksual, dan lain-lain.
2. **Kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*)** merupakan kebutuhan untuk memperoleh rasa aman atau terlindungi dari berbagai bentuk bahaya, ancaman dan kekerasan baik kekerasan secara fisik maupun secara mental.
3. **Kebutuhan sosial (*social needs*)** merupakan kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk diterima oleh lingkungannya. Termasuk ke dalam kelompok kebutuhan ini misalnya kebutuhan untuk mencintai dan dicintai (*affection*) dan kebutuhan untuk mengembangkan persahabatan (*friendship*).
4. **Kebutuhan akan pujian (*esteem needs*)** merupakan kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pihak lain. Termasuk dalam kategori kebutuhan ini misalnya kebutuhan akan otonomi, status dan perhatian.
5. **Kebutuhan aktualisasi diri (*selfactualization needs*)** merupakan kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk mewujudkan dirinya

sendiri sesuai dengan apa yang diinginkan oleh diri sendiri dan bukan hanya mewujudkan diri seperti yang diinginkan orang lain (tuntutan orang tua, teman, tokoh panutan, dan lain-lain).

Dalam konsepsi Maslow, kebutuhan baru akan menjadi motivator dominan yang akan menjadi drive (dorongan) bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, sedangkan kebutuhan lama yang sudah terpenuhi tidak lagi menjadi motivator utama bagi tindakan seseorang. Berdasarkan pemikiran tersebut, kebutuhan-kebutuhan yang terdapat dalam Teori Motivasi Maslow diurutkan dalam suatu susunan hierarki, di mana diasumsikan kebutuhan pada hierarki lebih tinggi akan menjadi faktor pemotivasi selanjutnya setelah kebutuhan yang tingkatannya lebih rendah dapat dipenuhi.

C3. KOMUNIKASI (*COMMUNICATION*)

Komunikasi sebagai suatu proses pertukaran lambang-lambang baik verbal maupun nonverbal yang dilakukan antara komunikator (pengirim pesan) dengan *receiver* (penerima pesan), sangat memengaruhi kualitas kepemimpinan seorang pemimpin.

Berdasarkan dampak komunikasi yang ingin ditimbulkan pada diri penerima pesan, komunikasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori sebagai berikut (Rakhmat, 2004).

1. Komunikasi Informatif

Dalam komunikasi ini, pengirim pesan (*sender*) komunikator melakukan kegiatan komunikasi dengan tujuan agar penerima pesan memperoleh informasi yang relevan. Sebagai contoh, manajer perusahaan memberikan briefing kepada para bawahannya, agar para bawahannya memiliki pemahaman yang sama mengenai apa yang ingin dicapai perusahaan.

2. Komunikasi Rekreatif

Dalam komunikasi ini, komunikator melakukan kegiatan komunikasi dengan tujuan untuk menimbulkan suasana menyenangkan. Misalnya

dalam jamuan makan malam untuk menghormati karyawan yang berprestasi, manajer dapat menyelipkan humor dalam sambutannya untuk menciptakan suasana meriah/senang.

3. Komunikasi Persuasif

Dalam komunikasi ini, komunikator melakukan kegiatan komunikasi dengan tujuan membujuk penerima pesan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Misalnya manajer dapat melakukan komunikasi persuasi untuk mendorong para bawahannya meningkatkan produktivitas kerja dengan menggambarkan bahwa produktivitas kerja memiliki korelasi yang positif dengan profitabilitas.

Manajer sebagai pemimpin melakukan ketiga jenis komunikasi tersebut dalam berbagai situasi dan kebutuhan yang berbeda. Dalam kaitannya dengan fungsi memimpin, manajer akan melakukan komunikasi informatif dan komunikasi persuasif yang sangat intens. Hal ini dimaksudkan agar para bawahannya memperoleh informasi yang benar mengenai arah tujuan organisasi, sekaligus membujuk para bawahannya agar secara sukarela (*voluntarily*) bekerja untuk mencapai tujuan tersebut.

Proses komunikasi antara manajer dengan bawahan secara *downward communication* dimulai manakala manajer sebagai *sender* (sumber pesan) memiliki pesan yang ingin disampaikan kepada para bawahannya. Untuk menyampaikan pesan tersebut, manajer menyusun pesan-pesan yang ingin disampaikan (*encoding*). Pesan tersebut selanjutnya dikirimkan melalui berbagai media yang dapat menyampaikan pesan secara efektif kepada para bawahannya. Sebagai contoh, manajer dapat menggunakan media rapat, briefing melakukan pembicaraan melalui telepon atau menyampaikan pesan tertulis melalui e-mail. Untuk memastikan apakah komunikasi yang dilakukan seorang manajer/pemimpin dapat berjalan efektif atau tidak, seorang manajer dapat mengukur efektivitas pesan yang disampaikannya dengan melihat umpan balik (*feedback*) yang diberikan oleh penerima pesan (*receiver*). Umpan balik yang disampaikan oleh penerima pesan dapat dijadikan indikator apakah pesan yang disampaikan komunikator melalui media (*channel*) dapat diterima dan ditanggapi sesuai dengan keinginan penyampai pesan (*sender*) ataukah tidak.

Pesan yang disampaikan oleh komunikator dapat diartikan secara berbeda oleh penerima pesan (receiver) karena adanya pengaruh faktor gangguan komunikasi (noise). Gangguan komunikasi dapat terjadi baik pada tahap penyandian (*encoding*) pesan, misalnya komunikator menggunakan kata-kata yang memiliki arti ganda (*ambiguous*).

Demikian pula noise dapat mengganggu media komunikasi yang digunakan (misalnya pada saat berkomunikasi dengan menggunakan telepon genggam (*handphone*) tiba-tiba pembicaraan salah satu pihak terhenti karena berada di area yang tidak ada sinyal (*blank spot area*) sehingga komunikasi menjadi tidak tuntas); maupun gangguan komunikasi yang terjadi pada saat pesan diterima oleh penerima pesan karena penerima pesan memiliki persepsi selektif (*selective perception*) sehingga memengaruhi cara penerima pesan dalam menafsirkan pesan yang disampaikan oleh sender.

Apabila aktivitas komunikasi yang dilakukan oleh anggota organisasi perusahaan dihubungkan dengan struktur organisasi yang terdapat di perusahaan tersebut, aktivitas komunikasi yang terjadi dapat dikategorikan ke dalam empat jenis komunikasi.

a. Downward communication

Yaitu segala bentuk komunikasi yang mengalir dari pimpinan/ manajer kepada bawahannya mengikuti garis komando yang terdapat dalam suatu struktur organisasi. Sebagai contoh, pada saat manajer menetapkan tujuan yang harus dicapai oleh departemennya maka ia melakukan komunikasi *downward*.

Komunikasi downward dapat dilakukan pula oleh manajer dengan menetapkan secara spesifik uraian kerja (*job description*) yang harus dikerjakan oleh para bawahannya.

b. Upward communication

Merupakan komunikasi yang mengalir dari bawahan kepada atasannya. Sebagai contoh pada saat supervisor menyampaikan kendala penjualan yang harus mendapatkan perhatian manajer, maka supervisor tersebut tengah menggunakan upward communication.

c. Lateral communication

Yaitu komunikasi yang terjadi antara personel dalam satu jenjang manajemen, tetapi berasal dari departemen yang berbeda. Sebagai contoh, manajer pemasaran melakukan komunikasi lateral dengan manajer produksi pada saat mereka merumuskan cara-cara meningkatkan citra produk perusahaan dengan cara memperbaiki mutu dan ciri-ciri produk (*product attributes*).

d. Diagonal communication

Yaitu komunikasi yang dilakukan oleh personel-personel yang memiliki jenjang manajemen yang berbeda serta berasal dari departemen yang berbeda. Sebagai contoh, manajer pemasaran dapat melakukan komunikasi dengan personnel and general affair supervisor untuk meminta tambahan gugus wiraniaga yang akan dipekerjakan sebagai sales promotion girls (SPG).

Jenis-jenis komunikasi tersebut di atas termasuk dalam kelompok formal *communication* karena komunikasi-komunikasi tersebut terjadi dalam kerangka hubungan tugas antarjenjang manajemen perusahaan. Di dalam perusahaan terdapat pula komunikasi yang bersifat informal *communication*, di mana komunikasi jenis ini muncul akibat kebutuhan manusia sebagai makhluk sosial untuk berkomunikasi satu-sama lain, dan tidak diarahkan oleh suatu hubungan formal atasan-bawahan sebagaimana dalam formal *communication*. Misalnya komunikasi yang dilakukan karyawan perusahaan pada saat mereka bertemu di tempat makan siang atau komunikasi yang dilakukan personel perusahaan pada saat mereka saling bertemu di jalan.

C4. FUNGSI PENGENDALIAN

Untuk memastikan bahwa aktivitas yang dilakukan oleh seluruh bagian organisasi perusahaan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam proses perencanaan (*planning*), manajer harus melakukan fungsi pengendalian (*controlling*).

Pengendalian (*controlling*) merupakan proses monitoring terhadap berbagai aktivitas yang dilakukan sumber daya organisasi untuk

memastikan bahwa aktivitas yang dilakukan tersebut akan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan tindakan koreksi dapat dilakukan untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi (Robbins and Coulter, 2003: 496). Pada saat menjalankan fungsi pengendalian, para manajer berusaha untuk memengaruhi dan mengarahkan perilaku dan kinerja para bawahannya agar dapat mencapai tujuan organisasi. Tujuan yang ingin dicapai melalui pelaksanaan pengendalian adalah tersedianya berbagai perangkat bagi manajer untuk mengarahkan dan memotivasi para bawahannya agar mereka dapat bekerja mencapai tujuan organisasi serta menyediakan umpan balik (*feedback*) bagi para manajer mengenai seberapa bagus kinerja para bawahannya.

Untuk melaksanakan kegiatan pengendalian secara efektif dan efisien, perusahaan memerlukan sistem pengendalian. Menurut Lorange et. al., yang dimaksud dengan sistem pengendalian (*control system*) adalah seperangkat instrumen yang terdiri dari penetapan tujuan secara formal, pemantauan kinerja, evaluasi kinerja dan sistem pemberian umpan balik yang akan memberikan berbagai informasi kepada para manajer mengenai apakah strategi dan struktur organisasi yang saat ini ada dapat berjalan secara efektif dan efisien. Tanpa adanya sistem pengendalian yang baik maka kemungkinan untuk terjadinya penyimpangan kinerja perusahaan dari tujuan yang telah ditetapkan akan semakin besar karena manajemen tidak memperoleh informasi yang memadai atau terlambat memperoleh informasi untuk mengambil tindakan manajerial yang diperlukan.

1. Proses Pengendalian

Menurut Robbins dan Coulter (2003), proses pengendalian terdiri dari empat aktivitas, yaitu penetapan tujuan (*goal setting*) pengukuran (*measuring*), membandingkan kinerja aktual dengan standar kinerja (*comparing actual performance against standard*), dan tindakan manajerial (*managerial action*),

Penetapan tujuan (*goal setting*). Proses pengendalian diawali dengan adanya penetapan terlebih dahulu berbagai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, strategi untuk mencapai tujuan tersebut sampai kepada penentuan budget (anggaran) yang menunjukkan rencana alokasi masing-masing sumber daya organisasi perusahaan untuk menunjang

pencapaian tujuan. Baik tujuan, strategi maupun budget semuanya dapat dijadikan standar untuk menjadi pembanding terhadap pelaksanaan kegiatan yang sesungguhnya dilakukan.

Pengukuran (*measuring*) merupakan penetapan satuan numerik terhadap suatu objek yang diukur. Aktivitas pengukuran menyangkut dua hal. Pertama pengukur berkaitan dengan apa yang diukur (objek pengukuran). Kedua, pengukuran berkait dengan bagaimana pengukuran dilakukan (metode pengukuran)

Objek yang diukur dalam suatu proses pengendalian perusahaan merupakan kinerja aktual (*actual performance*) yang ditunjukkan oleh sumber daya organisasi perusahaan. Objek pengukuran dalam suatu perusahaan sangat bervariasi. Sebagai contoh produktivitas departemen produksi dapat diukur dengan menggunakan ukuran jumlah produksi barang per hari yang lolos uji kualitas (*quality passed*). Sementara produktivitas departemen pemasaran dapat diukur dari jumlah penjualan per bulan.

Penetapan kriteria mengenai “apa yang diukur” menjadi sangat penting karena beberapa hal. Pertama, kesalahan kriteria pengukuran akan mengakibatkan kekeliruan dalam proses pengukuran. Kedua, kejelasan kriteria pengukuran akan turut memotivasi karyawan untuk berusaha melewati kriteria yang ditetapkan.

Dengan adanya perbedaan objek pengukuran, metode yang digunakan untuk melakukan pengukuran pun akan memiliki variasi. Sebagai contoh metode yang digunakan untuk mengukur penilaian prestasi karyawan di departemen produksi akan berbeda dengan penilaian prestasi karyawan di *departemen finance and accounting*.

Mambandingkan (*comparing*) merupakan proses membandingkan kinerja aktual (*actual performance*) dengan standar kinerja dan berbagai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan maupun standar ditetapkan pada tahap perencanaan (*planning*). Kegagalan perusahaan untuk menetapkan standar pada tahap perencanaan merupakan jalan untuk menuju kegagalan itu sendiri atau dalam peribahasa manajemen dikatakan *fail to plan is planning to fail*. Hal ini disebabkan karena tanpa adanya standar,

perusahaan akan sangat sulit di dalam melakukan proses evaluasi yakni membandingkan antara kinerja aktual dengan standar.

Berdasarkan perbandingan antara kinerja aktual dengan standar, maka manajer akan memperoleh informasi yang akurat, apakah kinerja aktual yang dilakukan dapat memenuhi standar ataukah tidak.

Ketidakmampuan sumber daya organisasi khususnya sumber daya manusia perusahaan untuk unjuk kinerja sesuai standar, dapat disebabkan oleh berbagai faktor.

Misalnya sebagai berikut.

- a. Standar yang ditetapkan terlalu tinggi sehingga sangat sulit untuk dicapai.
- b. Kualitas sumber daya manusia perusahaan masih kurang baik sehingga dibutuhkan pelatihan dan pengembangan maupun pengadaan karyawan baru.
- c. Perusahaan tidak memberikan kompensasi (gaji dan tunjangan) yang memadai sehingga karyawan tidak termotivasi bekerja dengan baik.

Tindakan managerial (*managerial action*). Langkah terakhir dari proses pengendalian adalah melakukan evaluasi terhadap kinerja yang dicapai organisasi secara keseluruhan maupun pencapaian kinerja individu. Pada tahap ini manajer akan melakukan tindakan koreksi dengan memperbaiki cara utilisasi sumber daya organisasi apabila kinerja aktual menyimpang jauh dibanding standar.

Pada tahap ini manajer bisa membuat suatu kesimpulan apakah tidak tercapainya tujuan perusahaan karena target yang ditetapkan terlampaui tinggi? Ataukah perusahaan memiliki produktivitas lebih rendah dibanding pesaing, akibat ketertinggalan dalam penerapan teknologi produksi terbaru? Seluruh informasi yang diperoleh dari proses evaluasi tersebut akan sangat membantu manajemen dalam menentukan tindakan koreksi yang diperlukan agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan, manajer memiliki tiga pilihan tindakan managerial.

- a. **Tindakan perbaikan (*corrective action*)**. Sebagai bagian dari tindakan manajerial-bertujuan agar penyimpangan yang terjadi tidak berlangsung terus menerus dan aktivitas sumber daya organisasi berjalan kembali sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- b. **Revisi standar (*revise standar*)**. Selain melakukan tindakan koreksi terhadap penyimpangan yang terjadi, manajer dapat pula melakukan tindakan manajerial kedua yaitu melakukan revisi standar (*revise standard*) apabila standar yang digunakan sebagai pembanding dianggap tidak akurat (ditetapkan terlalu tinggi maupun terlalu rendah).
- c. **Tidak melakukan tindakan apa-apa (*do nothing*)**. Apabila kinerja aktual telah sesuai dengan standar yang dibuat dan standar yang ditetapkan masih akurat, maka manajer dapat melakukan tindakan manajerial ketiga yaitu membiarkan kegiatan berjalan sebagaimana adanya (*do nothing*).

2. Jenis-Jenis Pengendalian

Bila pengendalian dikaitkan dengan proses produksi baik barang maupun jasa, maka terdapat tiga jenis tipe pengendalian yang dapat digunakan oleh para manajer. Ketiga jenis pengendalian tersebut adalah *feedforward control*, *concurrent control*, dan *feedback control* (Jones dan George, 2007).

Feedforward control. Tipe pengendalian ini akan memungkinkan manajer melakukan antisipasi terhadap masalah sebelum masalah itu timbul. *Feedforward control* sendiri merupakan tipe pengendalian yang berada pada tahapan input (*input stage*) dari suatu proses produksi.

Para manajer dapat melakukan *feedforward control* dengan cara memperketat spesifikasi bahan baku yang dipasok oleh para pemasok. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari terjadinya hasil produksi yang tidak diinginkan akibat mutu bahan baku yang rendah. Sebagai contoh, PT Unilever Indonesia mengharuskan para pemasok lada bubuk yang nantinya akan digunakan untuk bahan baku Royco, agar lada bubuk yang dipasok tersebut tidak mengandung bakteri coli (kadar bakteri coli 0%). Hal ini untuk menghindari Royco terkontaminasi bakteri coli yang akan sangat merugikan para pelanggan Unilever dan PT Unilever sendiri.

Para manajer dapat pula menerapkan feedforward control dengan cara menyeleksi secara ketat calon-calon karyawan yang akan bekerja di perusahaan. Hal ini bertujuan untuk menghindari terpilihnya calon tenaga kerja yang memiliki kualifikasi kepribadian buruk yang akan berpotensi merugikan perusahaan dimasa yang akan datang.

Concurrent control. Merupakan pengendalian yang dilakukan oleh para manajer selama proses produksi (*conversion stage*) berlangsung. Pengendalian jenis ini akan memberikan kepada para manajer umpan balik (*feedback*) yang cepat mengenai tingkat efisiensi penggunaan input yang diubah menjadi output sehingga para manajer akan dapat dengan segera melakukan tindakan perbaikan terhadap masalah yang timbul.

Manajer melaksanakan concurrent control dengan dibantu aplikasi teknologi informasi yang akan memberikan para manajer peringatan lebih cepat mengenai sumber masalah dari berbagai permasalahan yang terjadi selama proses produksi, seperti jumlah input yang tidak memenuhi standar, mesin yang tidak berfungsi dengan baik, tenaga kerja yang tidak terampil dll. *Concurrent control* juga merupakan bagian terpenting dari peningkatan kualitas di mana pengendalian ini diharapkan dapat mengarahkan para pekerja agar mereka secara terus menerus melakukan pemantauan terhadap kualitas produk di setiap tahapan proses produksi supaya dapat dihasilkan produk berkualitas tinggi. Saat ini berbagai perusahaan telah mengadopsi penerapan pengendalian kualitas (*quality control*) melalui pendekatan *Six Sigma* yang bertujuan menghasilkan *zero defect* (tidak ada hasil produksi yang rusak).

Feedback control. Pada tahap output produksi sudah dihasilkan, para manajer menerapkan feedback kontrol dengan tujuan memperoleh informasi mengenai reaksi dari para konsumen setelah mereka menggunakan produk perusahaan sehingga manajer dapat mengambil berbagai tindakan manajerial yang diperlukan berdasarkan informasi yang diperoleh dari konsumen. Sebagai contoh, tingkat retur barang yang meningkat dapat dijadikan indikator oleh para manajer bahwa produk yang dihasilkan oleh perusahaan tidak sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Padahal sebagaimana dinyatakan oleh Feigenbaum, mutu (*quality*) dari suatu produk dinilai berdasarkan kemampuan produk

tersebut untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, tingginya retur barang menunjukkan bahwa barang yang diproduksi tidak berkualitas dan harus dilakukan tindakan koreksi agar produk yang dihasilkan dapat memuaskan pelanggan.

C5. PERANAN MANAJERIAL (*MANAGERIAL ROLES*)

Manajer sering kali diasumsikan sebagai seorang pemikir yang reflektif di mana dia memikirkan terlebih dulu rencana untuk kemudian dilaksanakan. Pada kenyataannya para manajer tidak berpikir di ruang hampa karena setiap hari mereka diganggu dengan berbagai masalah yang menuntut perhatian bahkan keputusan mereka. Henry Mintzberg (1988) mengemukakan konsep peranan manajerial (*manager roles*) untuk lebih mempertajam pemahaman mengenai apa yang sebenarnya dilakukan oleh manajer. Dalam hal ini, Mintzberg merumuskan manajer sebagai orang yang memiliki wewenang di dalam suatu organisasi karena kepadanya diberikan wewenang formal (*formal authority*) oleh perusahaan. Melalui pemberian wewenang formal inilah (misalnya melalui surat keputusan direksi yang mengangkat manajer tertentu) maka manajer memiliki status/kekuasaan di dalam organisasinya.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh Mintzberg terhadap apa yang sesungguhnya dilakukan oleh para manajer dalam menjalankan statusnya, diperoleh sepuluh peran yang dilakukan oleh manajer yang terbagi kepada tiga kelompok peran yaitu sebagai berikut.

a. *Interpersonal roles*, yang mencakup di dalamnya *figurehead role*, *leader role* dan *liaison role*

Berdasarkan status serta kewenangan yang dimilikinya, manajer harus melakukan interaksi dengan sumber daya manusia lainnya di dalam organisasi. Dari interaksi inilah akan muncul peran manajer yang bersifat interpersonal yang diwujudkan ke dalam tiga peran yang penting, yakni *figurehead role*, *leader role*, dan *liaison role*. Sebagai contoh pada saat manajer suatu perusahaan memberikan sambutan pada acara penghargaan karyawan berprestasi, maka pada saat itu manajer sedang menjalankan perannya sebagai *figurehead role*.

b. *Informational roles*, yang mencakup di dalamnya *monitor role*, *disseminator role*, dan *spokesman role*

Status dan wewenang formal yang dimiliki oleh seorang manajer memungkinkannya memperoleh informasi yang lebih luas antara lain karena adanya bawahan yang harus melaporkan berbagai perkembangan perusahaan kepada manajer tersebut. Akibat kedudukannya ini maka manajer memiliki informasi lebih aktual dan dalam jumlah relatif lebih banyak dibandingkan dengan para bawahannya. Dari sinilah muncul peran manajer yang kedua yakni *informational role*, yang selanjutnya dijabarkan menjadi tiga peran yakni *monitor role*, *disseminator role*, dan *spokesman role*.

Sebagai pihak yang memiliki informasi penting yang akan digunakan untuk bahan pengambilan keputusan, sudah menjadi tugas para manajer untuk menyebarkan informasi tersebut kepada para bawahannya yang relevan agar mereka memiliki visi yang sama mengenai apa yang tengah dikerjakan atau ingin dicapai oleh perusahaan. Kegiatan manajer untuk membagikan informasi yang relevan kepada bawahan terkait merupakan contoh peran manajer dalam menjalankan *disseminator role*.

c. *Decisional roles*.

Informasi yang dimiliki oleh para manajer akan memiliki nilai guna apabila informasi tersebut digunakan pada saat para manajer mengambil keputusan. Oleh sebab itu, peran ketiga yang dilakukan oleh para manajer adalah *decisional roles* yang mencakup di dalamnya *entrepreneurial role*, *disturbance handler role*, *resource allocator role*, dan *negotiator role*.

D. RANGKUMAN

Fungsi-fungsi manajemen menurut Koontz telah memperoleh penerimaan yang sangat luas oleh kalangan ahli manajemen sehingga merupakan konsep yang banyak dikutip di dalam kepustakaan manajemen. Selain fungsi tersebut, dalam menghadapi situasi-situasi seperti itu, perusahaan membutuhkan fungsi memimpin (*leading*). Aktivitas *leading*

yang dilakukan oleh seorang pemimpin (*leader*) mencakup tiga kegiatan utama, yaitu *leadership*, *motivation*, dan *communication*. *Leadership* (kepemimpinan) adalah suatu proses yang dilakukan manajer perusahaan untuk mengarahkan (*directing*) dan memengaruhi (*influencing*) para bawahannya dalam kegiatan yang berhubungan dengan tugas (*task-related activities*), agar para bawahannya tersebut mau mengerahkan seluruh kemampuannya-baik sebagai pribadi maupun sebagai anggota suatu tim, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Salah satu hal terpenting dari kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin dapat memengaruhi pihak-pihak yang dapat membantu pencapaian tujuan organisasi.

E. LATIHAN/PROYEK

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

- 1) Jelaskan pengertian manajemen beserta fungsinya dalam suatu organisasi!
- 2) Selain pada fungsi manajemen, terdapat fungsi *leadership*. Apa yang dimaksud dengan *leadership* dan apa saja yang tersirat dalam fungsi tersebut?
- 3) Salah satu hal terpenting dari kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin dapat memengaruhi pihak-pihak yang dapat membantu pencapaian tujuan organisasi. Menurut Anda, apa saja hal-hal yang dapat membantu dalam pencapaian tujuan organisasi?
- 4) Proyek Pengantar Bisnis: Analisis Peran Manajerial di Era Digital

1. Informasi Proyek

- Sub-CPMK: Mampu menjelaskan fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian) dan menganalisis peran manajer (interpersonal, informasional, dan pengambilan keputusan) dalam organisasi bisnis nyata.
- Bentuk Proyek: Studi Kasus & Wawancara (Kelompok 3-5 Orang).
- Durasi: 3 - 4 Minggu.

- Objek: UKM Lokal, Start-up, atau Divisi di Perusahaan Menengah/Besar.

2. Tujuan Proyek

1. Mahasiswa dapat mengidentifikasi aktivitas harian manajer di lapangan.
2. Mahasiswa mampu menganalisis kesesuaian teori fungsi manajemen (POAC - *Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) dengan praktik.
3. Mahasiswa memahami 10 peran manajer menurut Mintzberg (interpersonal, informasional, decisional) dalam konteks bisnis nyata.

3. Deskripsi Tugas Proyek

Kelompok mahasiswa diwajibkan melakukan wawancara dan observasi terhadap seorang manajer (level *first-line, middle*, atau *top management*). Proyek ini dibagi menjadi dua tahap:

- Tahap I: Wawancara (Minggu 1-2)
 - Menyiapkan pertanyaan wawancara terstruktur tentang bagaimana manajer tersebut merencanakan, mengatur tim, memotivasi, dan mengendalikan kinerja.
 - o Menanyakan tantangan terbesar dalam memimpin tim saat ini.
- Tahap II: Analisis dan Laporan (Minggu 3-4)
 - o Menganalisis hasil wawancara dikaitkan dengan teori di kelas.
 - o Menyusun laporan akhir dan presentasi video.

4. Struktur Laporan Akhir

Laporan diketik rapi dengan format:

1. Profil Perusahaan & Manajer: Nama perusahaan, jenis bisnis, struktur organisasi, dan posisi narasumber.
2. Analisis Fungsi Manajemen (POAC): Bagaimana manajer melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

- 3. Analisis Peran Manajer (Mintzberg): Contoh nyata aktivitas manajer sebagai tokoh, pemimpin, perantara, pemantau, penyebar informasi, juru bicara, wirausahawan, penangan konflik, pembagi sumber daya, dan negosiator.
- 4. Tantangan & Solusi: Apa tantangan manajerial yang dihadapi dan bagaimana manajer menyelesaikannya.
- 5. Kesimpulan & Saran: Kesimpulan mahasiswa mengenai gaya kepemimpinan manajer tersebut.

5. Output Proyek (Yang Dikumpulkan)

- 1. Laporan Tertulis (PDF): Analisis hasil wawancara dan observasi.
- 2. Video Dokumentasi (Link YouTube/Drive): Video berdurasi 5-10 menit yang berisi cuplikan wawancara dan kesimpulan kelompok.
- 3. Bukti Wawancara: Foto bersama narasumber.

6. Kriteria Penilaian

Komponen	Deskripsi	Bobot
Kualitas Analisis	Kemampuan mengaitkan teori dengan praktik nyata.	40%
Kedalaman Data	Kelengkapan hasil wawancara dan observasi.	30%
Penyajian Laporan	sistematika, kerapian, dan kejelasan laporan/video.	20%
Kerjasama Klpk	Kontribusi setiap anggota.	10%

Proyek ini dirancang agar mahasiswa tidak hanya hafal definisi manajer, tetapi memahami tekanan dan keterampilan praktis yang dibutuhkan untuk memimpin sebuah bisnis.

F. DAFTAR PUSTAKA

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston-Massachussets, USA: Harvard Business School Press.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard - Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kasali, R. (2005). *Change: Manajemen perubahan dan harapan*. Indonesia: Gramedia Pustaka Utama.
- Katz, R. L. (1955). *Skills of an effective administrator*. USA: Harvard Business Review.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1988). *Management* (9th ed.). USA: McGraw-Hill International Editions.
- Kreitner, R. (2007). *Management* (10th ed.). USA: Houghton Mifflin.

Kegiatan Belajar 8

STRUKTUR ORGANISASI

A. PENDAHULUAN

Dalam menjalankan kegiatan bisnis, perusahaan tidak dapat hanya mengandalkan produk atau modal yang besar. Keberhasilan bisnis sangat bergantung pada bagaimana sumber daya manusia di dalamnya dikelola dan diorganisir untuk mencapai tujuan bersama. Struktur organisasi merupakan kerangka kerja formal yang menetapkan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab, serta menentukan bagaimana berbagai fungsi bisnis—seperti pemasaran, keuangan, dan operasional—dikoordinasikan. Tanpa struktur yang jelas, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam pengambilan keputusan dan alur informasi.

Mengapa Struktur Organisasi Penting? Struktur organisasi berfungsi sebagai pengontrol perilaku dan penentu alur operasional bisnis. Struktur yang baik akan membantu perusahaan membagi pekerjaan secara efisien, mengelompokkan karyawan berdasarkan keahlian, dan menetapkan lini komando yang jelas. Hal ini meminimalisir tumpang tindih tanggung jawab dan mempercepat respon terhadap perubahan lingkungan bisnis.

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

1. Mampu memahami konsep dan komponen dasar struktur organisasi.
2. Mampu mengidentifikasi berbagai bentuk struktur organisasi (fungsional, divisional, matriks, dll) dan konteks penggunaannya.
3. Mampu Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan struktur organisasi perusahaan.
4. Mampu merancang struktur organisasi sederhana yang efektif sesuai dengan kebutuhan bisnis.

C. MATERI PEMBELAJARAN

1. Pengertian Organisasi dalam Manajemen
2. Proses Pengorganisasian
3. Tahap-tahap dalam Proses Pengorganisasian

C1. PENGERTIAN ORGANISASI DALAM MANAJEMEN

Organisasi pada awalnya dapat dipandang sebagai satu kesatuan tugas yang belum dibagi-bagikan kepada para pemegang jabatan. Sejalan dengan meningkatnya ukuran besar organisasi (ubo) (Paramita, 1986), organisasi berubah menjadi semakin kompleks sehingga tidak mungkin tugas-tugas tersebut dijalankan oleh satu orang atau beberapa orang pemegang jabatan. Pada tahap inilah organisasi memerlukan pembagian tugas dan pendelegasian wewenang agar tugas-tugas dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Menurut Soffer (1973: 220) organisasi adalah persekutuan/perkumpulan orang-orang yang masing-masing diberi peranan tertentu dalam suatu sistem kerja dan pembagian kerja di mana pekerjaan (yang terdapat dalam organisasi tersebut) dipilah-pilah menjadi tugas dan dibagikan kepada para pelaksana tugas/pemegang jabatan untuk mendapatkan satu kesatuan hasil.

Selain tersusun dari sekumpulan orang yang pekerjaannya dikoordinasikan secara sadar untuk mencapai tujuan tertentu, organisasi

pun melibatkan berbagai sumber daya organisasi seperti modal, material, mesin-mesin, teknologi yang juga dikoordinasikan penggunaannya agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Soffer memberikan penekanan yang lebih besar kepada unsur manusia dalam mengembangkan definisi organisasi karena manusia merupakan satu-satunya sumber daya organisasi yang mampu mengoordinasikan seluruh sumber daya organisasi yang lain.

C2. PROSES PENGORGANISASIAN

Fungsi yang dijalankan oleh para manajer perusahaan untuk membagi-bagi pekerjaan kepada para pelaksana tugas serta mengembangkan struktur hubungan antara pelaksana tugas yang satu dengan pelaksana tugas lainnya sehingga tugas tersebut dapat dilakukan dan menunjang tercapainya tujuan organisasi disebut sebagai fungsi **pengorganisasian (*organizing*)**

Tujuan-tujuan organisasi (perusahaan) yang ingin dicapai telah ditetapkan terlebih dahulu dalam suatu proses pengambilan keputusan yang disebut sebagai perencanaan (*planning*). Secara simultan, manajer harus mempertimbangkan apa yang sedang berlangsung dalam lingkungan organisasi perusahaan saat ini dan juga apa yang akan terjadi pada lingkungan organisasi perusahaan pada masa yang akan datang.

Dengan mempertimbangkan kedua faktor tersebut, manajer perusahaan dapat mengembangkan desain organisasi (*organizational design*) yaitu suatu pemilihan struktur organisasi yang paling sesuai dengan tujuan, strategi, sumber daya organisasi dan juga tugas-tugas yang dimiliki sebuah perusahaan. Sedangkan struktur organisasi (*organizational structure*) sendiri menunjukkan bagaimana berbagai aktivitas yang terdapat di dalam organisasi dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan hubungannya baik hubungan antara manajer dengan karyawan, manajer dengan manajer, dan karyawan dengan karyawan. Terdapat lima kegiatan utama yang harus dilakukan para manajer dalam kegiatan pengorganisasian atau secara umum disebut sebagai proses pengorganisasian.

C3. TAHAP-TAHAP PENGORGANISASIAN

Proses pengorganisasian memiliki 5 tahapan yang dimulai dari pembagian kerja sampai kepada aktivitas koordinasi kegiatan yang terdapat pada berbagai jenjang organisasi.

Pembagian kerja (*division of work*). Tahap pertama dalam proses pengorganisasian adalah membagi seluruh beban kerja (*workload*) menjadi tugas-tugas (*tasks*) yang secara logis dapat dikerjakan oleh individu-individu maupun kelompok dalam suatu organisasi perusahaan. Kegiatan pembagian kerja ini disebut sebagai *division of work*.

Logika dibalik adanya proses pembagian kerja adalah adanya keterbatasan yang dimiliki manusia untuk menyelesaikan seluruh tugas di dalam organisasi perusahaan. Selain keterbatasan dalam segi fisik dan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang sangat besar (apabila tugas-tugas tersebut tidak dibagi), seorang manajer maupun karyawan memiliki pula keterbatasan keahlian untuk memahami seluruh tugas organisasi perusahaan secara memadai. Dengan demikian pembagian tugas dapat merangsang terjadinya spesialisasi kerja (*job specialization*), di mana para manajer maupun karyawan yang memperoleh pembagian tugas tertentu dapat mengembangkan keahlian yang sesuai dengan bidang tugas yang sedang dikerjakan. Sebagai contoh pembagian kerja telah menghasilkan sumber daya perusahaan yang memiliki spesialisasi di bidang keuangan, akuntansi, pajak, produksi, riset pemasaran, penjualan, periklanan dan lain-lain.

Departementalisasi. Tahap kedua dalam proses pengorganisasian adalah mengelompokkan tugas-tugas dan juga sumber daya manusia yang memiliki kesamaan rumpun tugas ke dalam suatu kelompok. Proses pengelompokan tugas-tugas yang memiliki kesamaan rumpun tugas ini disebut sebagai proses **departementalisasi (*departmentalization*)**.

Dalam kaitannya dengan departementalisasi yang dilakukan sebuah perusahaan, menurut Stoner et.al., (1995: 330-333) terdapat tiga struktur organisasi utama yang dapat dikembangkan oleh perusahaan sebagai berikut.

1. Pengembangan Struktur Organisasi Berdasarkan Departementalisasi Menurut Fungsi

Departementalisasi menurut fungsi banyak digunakan terutama oleh perusahaan kecil yang memiliki lini produk terbatas sehingga penggunaan sumber daya organisasi dapat dilakukan secara lebih efisien. Selain itu departementalisasi menurut fungsi akan memudahkan proses supervisi karena setiap manajer memiliki keahlian dalam bidang yang spesifik dan melakukan pengawasan hanya kepada para bawahannya yang memiliki bidang keahlian relatif sama dengan para manajer. Misalnya manajer pemasaran mengawasi supervisor penjualan yang memiliki bidang keahlian yang sama yakni marketing.

Tetapi pada saat perusahaan berkembang, baik karena perluasan cakupan pasar secara geografis maupun penambahan berbagai lini produk, struktur organisasi berdasarkan departementalisasi secara fungsional akan menimbulkan berbagai kendala. Misalnya, manajer fungsional di satu daerah sering kali terlambat memberikan respons terhadap perkembangan pasar karena respons yang dibutuhkan terhambat oleh lambatnya pengambilan keputusan di kantor pusat (headquarters/HQ).

Masalah lain yang sering kali muncul dalam struktur organisasi ini adalah kesulitan yang dialami manajemen puncak untuk mengkoordinasikan kegiatan dari berbagai departemen. Hal ini terjadi karena masing-masing departemen merasa sebagai entitas yang terpisah satu sama lain sehingga sulit bekerja sama secara padu dalam mencapai tujuan organisasi. Sebagai contoh departemen produksi lebih cenderung memfokuskan perhatiannya kepada pemenuhan biaya standar dan ketepatan waktu pengiriman dan sering kali mengabaikan kualitas produk. Hal ini mengakibatkan departemen pemasaran dibanjiri oleh keluhan konsumen mengenai mutu produk.

2. Pengembangan Struktur Organisasi Berdasarkan Departementalisasi Menurut Produk Pasar

Struktur organisasi ini banyak digunakan oleh perusahaan yang menghasilkan beragam lini produk maupun memiliki wilayah pemasaran yang tersebar luas. Masing-masing lini produk maupun

wilayah pemasaran dapat dibentuk menjadi suatu divisi yang biasanya akan dipimpin oleh seorang General Manager. Sebuah divisi merupakan bagian dari organisasi di mana di dalamnya para manajer dan karyawan mendesain, memproduksi, serta memasarkan produk yang dihasilkan oleh divisi tersebut.

Pengorganisasian dengan menggunakan departementalisasi berdasarkan produk/pasar memiliki beberapa keuntungan. Diantaranya, karena seluruh aktivitas, kemampuan serta sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan serta memasarkan suatu produk berada dalam satu kendali manajer. Oleh karena itu, seluruh pekerjaan menjadi lebih mudah untuk dikoordinasikan karena pengambilan keputusan berada pada tingkat kepala divisi. Selain itu kinerja divisi lebih mudah diukur karena divisi bertanggung jawab secara langsung terhadap laba atau rugi divisi yang bersangkutan.

Kendati memiliki beberapa keuntungan, struktur organisasi dengan departementalisasi berdasar produk/pasar juga memiliki kelemahan. Salah satu kelemahan yang dimilikinya adalah adanya kemungkinan manajer divisi lebih mementingkan keuntungan jangka pendek dan mengorbankan profitabilitas perusahaan dalam jangka panjang.

3. Pengembangan Struktur Organisasi dalam Bentuk Matriks (Gabungan antara Departementalisasi secara Fungsional dengan Departementalisasi Menurut Produk/Pasar)

Struktur organisasi matriks atau sering juga disebut *multiple command system* banyak digunakan dalam menyelenggarakan sebuah proyek. Dalam struktur ini, karyawan akan memiliki dua atasan. Atasan pertama adalah para manajer fungsional yang ikut memberikan personelnnya untuk terlibat dalam pengerjaan proyek tertentu. Sementara itu, atasan kedua adalah pimpinan proyek yang mengoordinasikan seluruh personel yang terlibat dalam organisasi yang berasal dari berbagai bidang fungsional untuk memungkinkan pelaksanaan proyek secara efektif dan efisien.

Struktur organisasi matriks memiliki berbagai keuntungan. *Pertama*, struktur matriks memungkinkan perusahaan untuk membentuk kerja sama diantara para ahli dari berbagai divisi fungsional untuk menyelesaikan berbagai masalah besar dalam suatu proyek.

Kedua, struktur organisasi matriks dapat menghemat biaya, karena sumber daya manusia yang terlibat dalam suatu proyek disesuaikan dengan kebutuhan proyek itu sendiri.

Selain berbagai keuntungan yang dimilikinya, struktur organisasi matriks juga memiliki beberapa kelemahan. Pertama, struktur organisasi matriks mensyaratkan agar seluruh personel dari berbagai bidang fungsional yang terlibat, memiliki kemampuan hubungan interpersonal yang baik, fleksibel, dan dapat bekerja sama sebagai team. Kekurangmampuan berbagai personel yang terlibat dalam organisasi matriks mengakibatkan timbulnya masalah koordinasi. Kedua, apabila pembagian hierarki kekuasaan antara manajer divisi dengan manajer proyek tidak ditetapkan secara jelas, hal ini akan menimbulkan masalah koordinasi dan juga ketidakjelasan pertanggungjawaban proyek.

Pengembangan Hirarki Organisasi. Tahap ketiga dari proses pengorganisasian adalah mengembangkan hierarki organisasi yang akan mengatur pertanggungjawaban masing-masing jenjang manajemen yang terlibat di dalam organisasi. Dalam hal ini, jenjang manajemen yang lebih rendah memiliki kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban kepada jenjang manajemen yang lebih tinggi.

Perusahaan besar di Indonesia pada umumnya berbentuk perseroan terbatas (PT). Di dalam perusahaan berbentuk PT, kekuasaan tertinggi berada pada rapat umum pemegang saham (RUPS). Dengan demikian, setiap rencana strategik/rencana korporasi perusahaan harus mendapat persetujuan dari para pemegang saham dalam RUPS yang diselenggarakan minimal sekali dalam satu tahun.

Di dalam RUPS, para pemegang saham dapat mengangkat atau memberhentikan direksi perusahaan. Dewan Direksi (*Board of Directors*) yang biasanya terdiri dari Direktur Utama (President Directors) serta beberapa direktur fungsional seperti Direktur Pemasaran (*Marketing Director*), Direktur Produksi (*Production Director*), Direktur Keuangan (*Finance Director*), dan lain-lain, merupakan Manajemen Puncak (*Top Management*) dalam suatu perusahaan berbentuk perseroan. Dewan direksi diberi kuasa oleh para pemegang saham untuk mengelola perusahaan sesuai dengan arah pengelolaan usaha yang dikehendaki dalam RUPS.

Dewan direksi yang biasanya mewakili para pemegang saham mayoritas, di dalam pelaksanaan operasi perusahaan dapat menunjuk *Chief Executive Officer* (CEO) sebagai manajemen puncak yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan perusahaan.

Untuk membantu pelaksanaan kegiatan operasional, CEO dibantu oleh jajaran Manajemen Menengah (*Middle Management*) yang terdiri dari para general manager dan para manajer fungsional seperti manajer pemasaran, manajer produksi, manajer keuangan, manajer sumber daya manusia, dan lain-lain.

Sedangkan di dalam organisasi yang tidak memiliki CEO, general manager dapat dikelompokkan sebagai manajemen puncak yang bertanggung jawab langsung kepada direksi perusahaan. Pada jenjang manajerial paling bawah terdapat manajer lini pertama (*firstline managers*) yang secara langsung melakukan koordinasi para karyawan yang menjadi bawahannya dalam berbagai bidang operasional. Yang termasuk ke dalam kelompok ini misalnya supervisor penjualan yang secara langsung mengoordinasikan aktivitas salesman untuk mencapai target penjualan yang ditetapkan perusahaan. Contoh lainnya adalah mandor di sebuah pabrik yang mengoordinasikan kegiatan para buruh pabrik dalam kegiatan produksi untuk mencapai target produksi sesuai dengan standar biaya dan spesifikasi produk yang ditetapkan perusahaan. Pengisian jabatan. Setelah struktur organisasi terbentuk, tahap keempat dalam proses pengorganisasian adalah melakukan pengisian jabatan-jabatan yang ada dengan sumber daya manusia yang sesuai dengan persyaratan jabatan (*job requirement*) yang diperlukan oleh suatu jabatan. Persyaratan jabatan tersebut misalnya adalah pendidikan berdasarkan prinsip *the right man on the right job*. Sebagai contoh, untuk mengisi jabatan sebagai chief accounting sebuah perusahaan, akan lebih tepat apabila perusahaan merekrut calon chief accounting yang memiliki latar belakang pendidikan sarjana ekonomi jurusan akuntansi dan memiliki pengalaman kerja di bidang akuntansi dengan rekam jejak (*track record*) yang baik.

Menurut Katz (1974: 90), keahlian yang harus dimiliki sumber daya manusia perusahaan mencakup pengetahuan dan keahlian dalam bidang tertentu (*technical skills*), kemampuan untuk bekerja dengan baik bersama orang lain (*interpersonal skills*), dan kemampuan untuk berpikir dan

melakukan konseptualisasi terhadap berbagai kerumitan yang terdapat dalam perusahaan (*conceptual skills*).

Pengkoordinasian. Tahap kelima dari proses pengorganisasian adalah pengkoordinasian. Kegiatan pengkoordinasian mencakup berbagai aktivitas untuk memadukan berbagai tugas yang berada pada masing-masing departemen agar keseluruhan kegiatan yang dilakukan terintegrasi dan mengarah kepada pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu, kegiatan pengkoordinasian mencakup juga aktivitas monitoring pelaksanaan integrasi berbagai tugas tersebut, yakni apakah tugas-tugas yang dikoordinir berjalan secara efektif atau tidak.

Tanpa adanya kegiatan pengkoordinasian berbagai aktivitas perusahaan untuk diarahkan kepada pencapaian tujuan, maka personel yang berada di dalam perusahaan dapat kehilangan arah serta lebih cenderung untuk mengejar kepentingan masing-masing.

D. RANGKUMAN

Organisasi pada awalnya dapat dipandang sebagai satu kesatuan tugas yang belum dibagi-bagikan kepada para pemegang jabatan. Selain tersusun dari sekumpulan orang yang pekerjaannya dikoordinasikan secara sadar untuk mencapai tujuan tertentu, organisasi pun melibatkan berbagai sumber daya. Fungsi yang dijalankan para manajer perusahaan untuk membagi-bagi pekerjaan kepada para pelaksana tugas serta serta mengembangkan struktur hubungan antara pelaksana tugas satu dengan pelaksana tugas lainnya. Terdapat lima kegiatan utama yang harus dilakukan para manajer dalam kegiatan pengorganisasian atau secara umum disebut sebagai proses pengorganisasian.

Selain sebagai keuntungan yang dimilikinya, struktur organisasi matriks juga memiliki beberapa kelemahan. Pertama, struktur organisasi matrik mensyaratkan agar seluruh personil dari berbagai bidang fungsional yang terlibat, memiliki kemampuan hubungan interpersonal yang baik, fleksibel, dan dapat bekerja sama sebagai tim. Sementara itu, didalam organisasi yang tidak memiliki CEO, general manager dapat dikelompokkan sebagai manajemen puncak yang bertanggung jawab langsung kepada direksi perusahaan.

E. LATIHAN/PROYEK

- 1. Buat dan jelaskan struktur organisasi berdasarkan wilayah pemasaran
- 2. Buat dan jelaskan struktur organisasi dengan menggunakan pendekatan matriks!

Judul Proyek

“Simulasi Perancangan Struktur Organisasi dan Tata Kerja Usaha Mikro/Kecil (UMKM)”

Deskripsi Proyek

Mahasiswa secara berkelompok (3-5 orang) diminta untuk membuat sebuah ide bisnis baru (atau memilih UMKM yang sudah ada) dan menyusun struktur organisasi yang ideal. Proyek ini wajib menggambarkan hubungan antara jabatan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab.

Keluaran Proyek (Output)

- 1. Bagan Struktur Organisasi (Visual).
- 2. Dokumen Deskripsi Pekerjaan (Job Description) untuk setiap posisi.
- 3. Analisis Risiko Struktur (Mengapa struktur tersebut dipilih).
- 4. Langkah-langkah Proyek

Tahap	Aktivitas	Deskripsi
1	Pemilihan Bisnis	Menentukan jenis bisnis (contoh: Kafe, Startup Teknologi, Jasa Logistik).
2	Analisis Proses Bisnis	Pemetaan aliran kerja: dari pembelian bahan, produksi, pemasaran, hingga penjualan.
3	Perancangan Struktur	Menggambar bagan (fungsional/divisional) dengan menetapkan fungsi utama: Pemasaran, Operasional, Keuangan, HRD.
4	Penyusunan Job Desc	Membuat rincian tugas dan wewenang untuk masing-masing jabatan.
5	Review & Revisi	Memastikan tidak ada perangkapan jabatan yang berisiko (misal: bagian gudang dan bagian pembelian dipisah untuk menghindari fraud).

F. DAFTAR PUSTAKA

- Ebert, R. J., & Griffin, R. W. (2011). *Business essentials* (8th ed.). Upper-Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total quality control*. McGraw-Hill.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1988). *Management* (9th ed.). Mc Graw Hill.
- Paramita, B. (1985). *Struktur Organisasi di Indonesia*. Universitas Indonesia: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Reksohadiprodjo, S., & Handoko, H. (2000). *Organisasi perusahaan: Teori, struktur dan perilaku*
- Stoner, J. A. F. et.al. (1995). *Management* (6th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
- Zimmerer, W. T., & Scarborough, N. M. (1996). *Entrepreneurship and the new venture formation*. New Jersey: Prentice Hall International Inc

Kegiatan Belajar 9

BIDANG MANAJEMEN BISNIS DALAM MENJALANKAN BISNIS

A. PENDAHULUAN

Pada saat seorang wirausaha memutuskan untuk melakukan usaha, boleh jadi organisasi usaha yang dia dirikan masih sangat kecil dan sederhana sehingga pekerjaan-pekerjaan yang ada dalam usaha rintisan tersebut dapat dikelola sendiri secara efektif oleh wirausaha tersebut. Dengan demikian, wirausaha tersebut dapat bertugas sebagai orang yang melakukan kegiatan produksi, pemasaran, bahkan mengadministrasikan usaha dalam bentuk pencatatan keuangan usahanya.

Seiring dengan bertambahnya skala usaha maka akan dibutuhkan SDM dalam jumlah yang lebih banyak untuk menjalankan usaha. Pada titik inilah masalah koordinasi mulai diperlukan untuk menjamin agar orang-orang yang bekerja di perusahaan dapat bekerja sama untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka secara efektif dan efisien supaya tujuan perusahaan dapat dicapai.

Organisasi dibentuk untuk memungkinkan tujuan organisasi perusahaan dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien melalui pengembangan struktur organisasi dan adanya mekanisme pembagian tugas. Modul ini akan menjelaskan pengertian organisasi serta bagaimana perusahaan melakukan pengelolaan sumber daya melalui pelaksanaan

berbagai fungsi organisasi, seperti manajemen pemasaran, manajemen produksi, manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, dan akuntansi dan lain-lain.

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

1. Mampu merancang strategi pemasaran dasar (4P: *Product, Price, Place, Promotion*) dan memahami perilaku konsumen
2. Mampu menjelaskan manajemen rantai pasok, manajemen kualitas, dan proses produksi barang/jasa.
3. Mampu menguraikan proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan SDM untuk mencapai tujuan perusahaan.
4. Mampu memahami konsep dasar pengelolaan keuangan, laporan keuangan, dan sumber pendanaan bisnis.

C. MATERI PEMBELAJARAN

1. Manajemen Pemasaran
2. Manajemen Operasi
3. Manajemen Sumber Daya Manusia
4. Manajemen Keuangan dan Akuntansi

C1. MANAJEMEN PEMASARAN

1. Konsep Marketing (*Marketing Concept*)

Spiro et., al. (2008) yang dimaksud dengan konsep marketing (*marketing concept*) merupakan suatu filosofi yang menyatakan bahwa, (Pencapaian tujuan organisasi bergantung kepada kemampuan perusahaan untuk menemu-kenali kebutuhan dan keinginan dari suatu pasar sasaran kemudian memuaskan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran tersebut secara lebih baik dibandingkan dengan yang dilakukan oleh pesaing perusahaan).

Produk yang ditawarkan oleh perusahaan diasumsikan memiliki *value* sehingga konsumen bersedia menukar sumber daya yang dia miliki (bisa berupa uang, barang ataupun benda lainnya yang memiliki *value*) untuk ditukar dengan produk yang ditawarkan perusahaan. Melalui proses pertukaran ini maka lahirlah transaksi yang merupakan syarat utama bagi munculnya aktivitas pemasaran. Secara etis, kedua belah pihak yang melakukan transaksi harus berada dalam keadaan lebih baik dibandingkan sebelum transaksi dilakukan.

.Berdasarkan alur pemikiran tersebut di atas, maka aktivitas pemasaran (*marketing*) dapat dirumuskan sebagai suatu proses memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen melalui mekanisme pasar yang dapat menghasilkan laba bagi perusahaan. Dengan demikian, manajemen pemasaran dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian dari aktivitas pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen melalui mekanisme pasar yang dapat menghasilkan laba bagi perusahaan.

2. Perkembangan Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran telah mengalami evolusi yang dimulai dari konsep produksi (*production concept*) hingga konsep pemasaran (*marketing concept*) yang dikenal saat ini. Sebelum konsep pemasaran diadopsi secara luas, pelaku bisnis telah mengadopsi konsep produksi, konsep produk (*product concept*), dan konsep penjualan (*selling concept*) di dalam upaya mereka menawarkan produk yang mereka jual kepada konsumen.

Konsep produksi (*production concept*). Perusahaan yang mengadopsi konsep ini memiliki keyakinan bahwa konsumen akan menyukai produk yang murah dan tersedia secara luas. Konsep produksi bermuara kepada pemikiran ekonom klasik Jean Baptist Say, yang menyatakan bahwa “supply creates it’s own demand (penawaran akan menciptakan sendiri permintaannya)” selama produk yang ditawarkan memiliki harga yang murah. Oleh sebab itu, perusahaan yang mengadopsi konsep produksi akan berkonsentrasi kepada pencapaian efisiensi produksi, menekan biaya supaya rendah, dan melakukan distribusi massal. Kotler (2009) mencontohkan adopsi konsep produksi oleh perusahaan komputer

Lenovo di Cina yang dapat menjual produk laptopnya dengan harga lebih rendah dibanding pesaing karena perusahaan ini memanfaatkan tenaga kerja yang memiliki upah lebih rendah dibandingkan perusahaan Jepang atau Amerika.

Konsep produk (*product concept*). Bila perusahaan yang menganut konsep produksi memiliki keyakinan bahwa konsumen akan membeli produk yang lebih murah dan tersedia secara meluas, maka perusahaan yang menganut konsep produk berasumsi bahwa konsumen akan tertarik untuk membeli produk perusahaan bilamana produk tersebut memiliki kualitas yang lebih bagus dibanding produk pesaing, memiliki feature produk yang lebih menarik dibanding pesaing atau memiliki kinerja yang lebih baik dibanding produk pesaing. Beberapa perusahaan mobil dunia, seperti Cadillac, Lamborghini, dan Ferrari maupun pembuatan jam tangan kelas dunia seperti Rolex nampaknya masih bertumpu kepada konsep produk yang superior dibanding produk pesaing di dalam mencoba meraih konsumen kelas atas.

Konsep penjualan (*selling concept*). Perusahaan yang mengadopsi konsep penjualan memiliki pandangan bahwa konsumen perorangan maupun konsumen bisnis tidak akan melakukan pembelian produk perusahaan hingga perusahaan melakukan aktivitas penjualan dan promosi yang agresif (Kotler, 2009). Hal ini misalnya pernah disampaikan oleh Sergio Zymer mantan Direktur Pemasaran Coca Cola yang menyatakan bahwa, “tujuan pemasaran adalah melakukan penjualan lebih banyak kepada lebih banyak pembeli untuk memperbanyak lebih banyak pendapatan penjualan sehingga akan meningkatkan laba” (Kotler, 2009).

Konsep pemasaran (*marketing concept*). Perusahaan yang mengadopsi konsep pemasaran berpendapat bahwa agar produk (baik barang maupun jasa) dapat diterima oleh konsumen, perusahaan pertama-tama harus mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan konsumen. Selanjutnya, perusahaan membuat produk sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen.

Perbedaan antara konsep pemasaran dengan konsep penjualan dijelaskan dengan sangat baik oleh Theodore Levitt (Kotler, 2009). Menurut Levitt, “Penjualan berfokus kepada kebutuhan si penjual.

Penjualan dikuasai dengan kebutuhan penjual untuk menjual produknya menjadi uang tunai; sedangkan konsep pemasaran didasari oleh ide untuk memenuhi kebutuhan konsumen melalui penawaran produk”.

3. Strategi Marketing (*Marketing Strategy*)

Perusahaan dibentuk untuk mencapai berbagai tujuan perusahaan (*corporate objectives*). Tujuan perusahaan ini selanjutnya akan dijabarkan ke dalam berbagai tujuan fungsional perusahaan yang mencakup di dalamnya tujuan marketing. Untuk mencapai tujuan marketing (*marketing objectives*), perusahaan harus mengembangkan strategi marketing. Pada dasarnya strategi marketing (*marketing strategy*) memiliki dua elemen, yakni.

a. Pemilihan pasar sasaran (*market selection*)

Perusahaan melakukan pemilihan pasar melalui serangkaian aktivitas yang dikenal dengan nama *segmenting, targeting, dan positioning* atau disingkat dengan STP.

1) Segmentasi pasar

Segmentasi pasar (*market segmentation atau segmenting*) merupakan proses yang dilakukan perusahaan untuk membagi pasar ke dalam beberapa segmen pasar (*market segment*). Dalam hal ini yang dimaksud dengan segmen pasar adalah sekumpulan pelanggan potensial yang memiliki keserupaan di dalam cara mereka memersepsikan dan menilai suatu produk; keserupaan dalam hal pola pembelian mereka atau keserupaan dalam hal bagaimana mereka menggunakan suatu produk.

Sebagai contoh, Unilever menggunakan gender sebagai salah satu variabel segmentasi pasar untuk produk deodorant yakni dengan meluncurkan *Rexona for Men*. Menurut salah satu iklan *Rexona for Men*, produk ini diluncurkan karena pria berkeringat lebih banyak dibandingkan wanita sehingga risiko pria terkena bau badan (BB) lebih tinggi dibandingkan wanita. Oleh sebab itu dibutuhkan deodoran khusus untuk pria yang berbeda dengan deodoran untuk wanita.

Terdapat dua hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan di dalam menentukan segmen pasar mana yang akan dilayani (dijadikan target

pasar). Kedua hal tersebut masing-masing adalah daya tarik pasar (*market attractiveness*) dan tujuan serta sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

Salah satu dimensi penting dari daya tarik pasar adalah tingkat profitabilitas pasar yang akan dilayani oleh perusahaan. Perusahaan akan memilih segmen pasar yang dapat memberikan kontribusi profit memadai, dengan memasarkan produk di pasar yang menguntungkan.

2) Pemilihan target pasar (*targetting*)

Perusahaan harus pula memilih target pasar yang sesuai dengan tujuan perusahaan serta sumber daya yang mereka miliki. Sebagai contoh PT Unilever Indonesia memiliki misi *“be the first and best in class in meeting the needs and aspirations of consumers”*. Sesuai dengan misinya, perusahaan memfokuskan aktivitasnya untuk menghasilkan *consumer goods* (antara lain sabun, deterjen, mentega, es krim, teh, kosmetik, dan sebagainya), di mana dalam bisnis inilah Unilever memiliki keunggulan sumber daya dibanding pesaing sehingga mampu menghasilkan keunggulan bersaing secara berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) atau minimal memperoleh apa yang disebut dengan *leverageable advantage* yakni keunggulan bersaing yang bisa digunakan oleh perusahaan sebagai batu loncatan untuk memperoleh keunggulan bersaing yang baru karena pada kenyataannya keunggulan bersaing yang berkelanjutan sangatlah sulit untuk dipertahankan perusahaan. Sebagai contoh beberapa produk Unilever seperti Rinso dan Molto memperoleh tantangan yang kuat dari pesaing seperti So Klin dan Attack (untuk produk detergen) serta Softener So Klin (untuk kategori produk pelembut dan pewangi pakaian) sehingga akan sangat berat bagi kedua produk Unilever tersebut untuk memperoleh *sustainable competitive advantage*. Tetapi di sisi lain, produk pembersih muka dari Unilever, Pond’s, telah mampu bersaing dengan Biore sebagai pionir sabun cair/gel di Indonesia. Sementara itu, shampoo Clear dan Sunsilk kelihatannya masih lebih perkasa dibanding merek pesaing. Keunggulan kompetitif yang dimiliki beberapa produk Unilever saat ini dapat digunakan sebagai batu loncatan untuk meraih keunggulan bersaing baik melalui modernisasi lini produk secara berkelanjutan maupun penciptaan item produk atau lini produk baru yang unggul.

3) Positioning

Tahap selanjutnya yang dilakukan perusahaan setelah melakukan pemangsaan pasar (*market targeting*) adalah proses positioning. Menurut Al Ries dan Jack Trout (1980) yang dimaksud dengan positioning adalah tindakan untuk mendesain penawaran serta citra perusahaan agar menempati tempat yang berbeda di benak konsumen. Tujuan dari positioning adalah menempatkan citra merek produk perusahaan maupun citra perusahaan yang baik di benak konsumen/pasar sasaran sehingga perusahaan akan memperoleh manfaat dari citra merek yang baik di benak konsumen. Penempatan citra merek yang baik di benak konsumen merupakan hal yang sangat penting mengingat konsumen pada dasarnya membeli merek dan bukannya produk.

Positioning berupaya untuk meletakkan produk perusahaan di dalam konfigurasi persaingan sedemikian rupa sehingga dapat memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Proses positioning dilakukan oleh perusahaan dengan secara saksama merumuskan penawaran nilai (*value proposition*) yakni penawaran sekumpulan benefit produk yang bisa memuaskan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran secara lebih baik dibanding pesaing. Selanjutnya perusahaan mengomunikasikan penawaran nilai tersebut melalui aktivitas komunikasi pemasaran yang mencakup di dalamnya bauran komunikasi pemasaran. Duncan (2005) menyebutkan berbagai bauran komunikasi pemasaran yang dapat digunakan perusahaan untuk mengomunikasikan produk perusahaan kepada konsumen, yaitu

- a) advertising,
- b) sales promotion,
- c) direct marketing,
- d) publicity,
- e) personal selling,
- f) events and sponsorship,
- g) customer service.

Perusahaan melakukan proses positioning dengan memberikan penekanan dalam proses komunikasi pemasaran-terhadap berbagai

karakteristik produk yang dianggap penting oleh konsumen serta karakteristik tersebut memang melekat pada produk yang ditawarkan.

b. Pengembangan bauran pemasaran (marketing mix)

Elemen kedua dari strategi marketing adalah pengembangan bauran pemasaran Mc Carthy dan Perreault (2002) menyebutkan adanya empat variabel dalam suatu aktivitas marketing yang dapat memengaruhi pasar untuk membeli produk perusahaan.

Keempat variabel tersebut dinyatakan oleh Mc Carthy sebagai 4 P's yang terdiri atas

- 1) produk (product),
- 2) harga (price),
- 3) promosi (promotion),
- 4) distribusi (place).

1. Unsur-unsur bauran pemasaran (marketing mix)

Kotler dan Keller (2009) menggambarkan unsur-unsur yang termuat dalam masing-masing variable marketing mix.

2. Produk (Product)

Produk terdiri atas barang (goods) dan jasa (services). Sementara itu, jasa merupakan produk yang tidak bisa dilihat keberadaannya secara fisik (bersifat intangible), tetapi dapat dirasakan manfaatnya setelah konsumen mengkonsumsi jasa tersebut. Selain memiliki sifat intangible, jasa pun memiliki sifat inseparable artinya jasa tidak dapat dipisahkan dari pemberi jasanya. Sebagai contoh, cara seorang Guru Besar mengajar di kelas tidak akan dapat dipisahkan dari Guru Besar tersebut. Demikian halnya kemampuan seorang penata rambut untuk menata rambut para pelanggannya, tidak dapat dipisahkan dari penata rambut tersebut. Akhirnya, karena jasa terkait dengan pemberi jasa itu sendiri maka jasa akan memiliki variabilitas (variability). Sebagai contoh kualitas perkuliahan yang diberikan oleh seorang dosen di kelas dipengaruhi oleh suasana kelas, suasana hati dosen itu sendiri ataupun oleh sarana perkuliahan yang ada.

Bauran produk (*product mix*). Unsur bauran produk perusahaan mencakup di dalamnya varietas produk yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen. Sebagai contoh PT Unilever menawarkan berbagai varietas jenis produk sampo, sabun, pasta gigi, margarin, dan berbagai barang konsumsi lainnya. Jenis produk sampo dari berbagai merek (Clear, Sunsilk, Lifebouy, TRESemme) dan ukuran yang ditawarkan oleh Unilever kepada konsumen, akan membentuk apa yang dinamakan lini produk (*product line*). Sementara itu, unit produk terkecil yang biasa disebut stock keeping unit (SKU) seperti Shampoo TRESemme Anti Hair Fall kemasan 450 ml atau Sampo TRESemme Smooth and Shine kemasan 220 ml dinamakan mata produk (*product item*).

Barang konsumsi (*consumer goods*) dan barang industri (*industrial goods*).

Berdasarkan siapa yang menjadi pengguna barang yang dihasilkan perusahaan, produk yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen dapat dibagi ke dalam dua kategori yakni barang konsumsi dan barang industri. Sebagaimana tersirat dari namanya barang konsumsi (*consumer goods*) adalah barang yang dibeli oleh konsumen untuk dikonsumsi. Sementara itu, barang industri (*industrial goods*) adalah barang-barang yang dibeli oleh industri untuk dipergunakan dalam proses produksi.

Berdasarkan cara dan motif membelanjanya, barang konsumsi selanjutnya dapat dikelompokkan menjadi barang kebutuhan sehari-hari (*convenience goods*); barang-barang shopping (*shopping goods*) dan barang-barang spesial (*specialty goods*) (Kotler, 2009). Yang termasuk ke dalam kategori convenience goods, misalnya mie instant, sabun mandi, pasta gigi, rokok, detergen, dan lain-lain. Adapun celana, kemeja, gaun, laptop, sepatu, handphone, dan lain-lain, termasuk ke dalam kategori shopping goods di mana konsumen melakukan perbandingan produk dari merek yang satu dengan merek yang lain berdasarkan perbandingan kualitas, harga, *style* serta fitur produk. Sementara itu, mobil mewah, lukisan, berlian dan lain-lain, termasuk ke dalam kategori specialty goods di mana barang-barang tersebut memiliki karakteristik unik yang menyebabkan sejumlah pembeli melakukan upaya ekstra untuk mendapatkan produk-produk tersebut.

Merek (*brand*). Yang dimaksud dengan merek (*brand*) adalah nama, simbol, bentuk huruf atau gabungan dari berbagai unsur tersebut yang digunakan perusahaan untuk membedakan produknya dari produk pesaing. Perusahaan dapat menjual produknya di pasar dengan tidak menggunakan nama merek (*brand name*). Hal ini lumrah terjadi pada perusahaan-perusahaan yang menghasilkan produk-produk komoditi seperti sayuran dan buah-buahan. Beberapa produk obat-obatan juga ada yang dijual dengan menggunakan nama zat aktif yang terdapat pada obat tersebut. Kendati terdapat beberapa perusahaan yang menjual produknya tanpa merek, namun mayoritas perusahaan mencantumkan nama merek (*brand name*) untuk memudahkan konsumen membedakan produk yang satu dengan produk lainnya. Merek sebuah produk memiliki peran yang sangat strategis untuk mencegah produk perusahaan menjadi produk generik/komoditi. Sebagai contoh, pada saat berbelanja di super market konsumen mencari merek Indomie dan bukan mencari mi instan demikian pula konsumen mencari merek Aqua dan bukan mencari air mineral. Demikian berharganya merek dalam menunjang penjualan sebuah produk sehingga David Aaker (1991) menyamakan merek dengan modal sendiri (*equity*) yang ada dalam sebuah neraca perusahaan. Konsep yang diperkenalkan oleh David Aaker adalah konsep ekuitas merek (*brand equity*). Pengalaman konsumen yang baik dalam mengkonsumsi suatu produk dengan merek tertentu juga akan menghasilkan apa yang disebut dengan citra merek (*brand image*).

3. Harga (*Price*)

Harga memiliki berbagai bentuk dan fungsi. Biaya sewa, uang kuliah, karcis, upah, bunga bank, dan tarif tol merupakan harga yang harus dibayar untuk barang atau jasa yang dibeli. Harga merupakan satu-satunya unsur bauran pemasaran yang dapat menghasilkan pendapatan penjualan (*sales revenue*) (Kotler & Keller, 2009). Perusahaan berusaha memperoleh pendapatan penjualan (*sales revenue*) dari para pelanggan dengan cara mendapatkan (*get*); mempertahankan (*retain*) dan merebut kembali (*regain*) pelanggan yang menguntungkan (*profitable customer*) bila pelanggan tersebut sempat beralih ke produk pesaing (Pepper & Roger, 1993).

Strategi lain yang dilakukan perusahaan agar memperoleh keuntungan dari *profitable customer* adalah dengan menawarkan produk yang memiliki harga lebih tinggi sehingga dapat memberikan margin keuntungan lebih besar bagi perusahaan. Sebagai contoh perusahaan otomotif Toyota Motor Company berusaha membujuk para pelanggan Toyota Avanza untuk beralih ke mobil produksi Toyota yang memiliki harga lebih tinggi seperti Kijang Inova atau Land Cruiser. Strategi penjualan seperti ini dinamakan *up-selling*.

Penetapan harga. Aktivitas pemasaran merupakan bagian dari aktivitas bisnis yang harus menunjang pencapaian tujuan perusahaan antara lain memperoleh profit yang layak. Oleh sebab itu perusahaan harus menetapkan harga sedemikian rupa yang memungkinkan perusahaan dapat memperoleh profit berkelanjutan.

Kendati perusahaan yang bersifat mencari laba (*profit seeking company*) berusaha untuk memperoleh profit yang layak, namun bagi sebagian perusahaan yang tengah menghadapi masalah baik yang berasal dari memburuknya kondisi ekonomi. sehingga terjadi penurunan permintaan maupun akibat dari kekalahan dalam persaingan maka perusahaan berusaha menetapkan harga dengan tujuan bertahan hidup (Kotler & Keller, 2009). Dalam hal ini, perusahaan akan berusaha menetapkan harga yang masih mampu menutup biaya variabel (*variable cost*), yaitu komponen biaya yang besarnya mengalami perubahan proporsional dengan jumlah produk yang dihasilkan. Sebagai contoh, biaya variabel bagi perusahaan konveksi kaos biaya bahan baku kaos yang akan meningkat jumlahnya sesuai dengan kenaikan jumlah kaos yang diproduksi.

Faktor lain yang harus diperhatikan perusahaan di dalam menetapkan harga adalah elastisitas permintaan konsumen yang menunjukkan besarnya perubahan jumlah produk yang dibeli konsumen setiap terjadi perubahan harga. Bila permintaan konsumen bersifat inelastis sebagaimana yang lazim terjadi untuk produk-produk prestise, seperti rumah mewah, mobil mewah, motor gede dan lain-lain, keputusan perusahaan untuk menaikkan harga jual produk akan memiliki dampak penurunan permintaan yang tidak terlalu signifikan. Sebaliknya bila permintaan konsumen sangat elastis seperti halnya yang lazim terjadi untuk kategori produk *convenience goods*, maka perubahan harga yang

dilakukan perusahaan dapat mengakibatkan penurunan permintaan dalam jumlah banyak. Hal ini antara lain disebabkan karena konsumen memiliki pilihan substitusi produk yang relatif banyak.

4. Promosi (*Promotion*)

Perusahaan melakukan komunikasi pemasaran dengan tujuan memperkenalkan produk perusahaan kepada konsumen, menjaga nama baik produk dan perusahaan serta membujuk konsumen melakukan pembelian produk perusahaan. Perusahaan melakukan komunikasi pemasaran dengan menggunakan bauran promosi (*promotion mix*) yang terdiri dari: iklan (*advertising*), promosi penjualan (*sales promotion*), gugus penjualan (*sales force/personal selling*), penjualan langsung (*direct marketing*), publisitas (*publicity*), *events dan sponsorship*, jasa layanan pelanggan (*customer service*).

Secara garis besar, bauran promosi konvensional dapat dibagi ke dalam dua aktivitas berdasarkan tujuan aktivitasnya. Pertama adalah aktivitas *advertising (periklanan)* dan kedua adalah aktivitas *promotion (promosi)*. Dengan melakukan kajian etimologi, Rossiter dan Percy (1989) berhasil memberikan gambaran memadai mengenai konsep yang mendasari kedua aktivitas tersebut. Menurut Rossiter dan Percy, *advertising* berasal dari bahasa Latin *Adver tere* yang dapat diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris menjadi *to turn toward*. Dengan demikian, tujuan utama iklan adalah memalingkan perhatian konsumen agar konsumen memberi perhatian terhadap produk yang diiklankan oleh perusahaan. Sementara itu, *promotion* berasal dari Bahasa Latin *promo vere* yang memiliki arti *to move forward*. Artinya, aktivitas promosi bertujuan untuk mendorong lebih lanjut agar konsumen yang telah mengetahui keberadaan produk perusahaan melakukan percobaan pembelian (*trial purchase*). Hal ini dilakukan oleh perusahaan misalnya dengan memberikan iming-iming bonus, potongan harga, pembagian sampel maupun persuasi kepada prospek melalui aktivitas *personal selling*.

5. Distribusi (*Place*)

Isu lain yang dihadapi perusahaan sebagai pemasar barang dan jasa adalah mengatur sedemikian rupa sehingga barang dan jasa yang

dihasilkan perusahaan dapat tersedia di pasar. Berbagai perusahaan besar seperti PT Unilever Indonesia maupun PT Indofood Sukses Makmur, tidak memasarkan sendiri produk yang dihasilkannya melainkan menggunakan jasa saluran pemasaran. Coughlan, Anderson, Stern dan El-Anshary (2001) merumuskan saluran pemasaran (*marketing channel*) sebagai “Sekumpulan organisasi yang saling berhubungan satu dengan yang lain yang terlibat dalam proses penyediaan barang dan jasa untuk dikonsumsi”.

PT Indofood Sukses Makmur sebagaiprodusen berbagai produk barang konsumsi, seperti Indomie, Supermi, Sarimi, dan berbagai merek lainnya, menggunakan berbagai jenis saluran pemasaran, seperti distributor (PT Putri Daya Usaha), grosir inti (grosir yang memiliki armada penjualan kanvas), grosir, HCO (kependekan dari *High-Class Outlets* yaitu outlet-outlet dengan perlakuan khusus misalnya supermarket baik pada tingkat perdagangan besar (*wholesellers*) seperti Carefour, Indogrosir maupun pada tingkat perdagangan eceran (*retailers*) misalnya Alfamart, Yogya, Giants, serta para pedagang eceran agar produk perusahaan dapat dikonsumsi oleh konsumen.

6. Fungsi Saluran Pemasaran

Menurut Kotler dan Keller (2009), saluran distribusi dapat menjalankan fungsi-fungsi sebagai berikut.

1. Mengumpulkan informasi mengenai para pelanggan saat ini maupun pelanggan potensial, para pesaing, dan berbagai kekuatan lain yang memengaruhi lingkungan pemasaran. Saluran pemasaran dapat pula menjadi pihak yang mengumpulkan berbagai informasi mengenai produk yang diinginkan oleh konsumen saat ini sehingga dapat memberikan masukan bagi perusahaan di dalam proses pengembangan produk baru.
2. Mengembangkan atau melakukan penyebarluasan berbagai bentuk komunikasi persuasif (seperti iklan ataupun promosi dari produsen penghasil produk) yang dapat merangsang timbulnya pembelian. Para anggota saluran pemasaran biasanya akan lebih berminat untuk

membeli produk baru yang diluncurkan oleh perusahaan bila produk tersebut di dukung oleh iklan di media televisi atau radio karena produk yang diiklankan akan cepat dikenal oleh konsumen sehingga memudahkan outlet untuk melakukan penjualan produk.

3. Memungkinkan terjadinya kesepakatan harga dengan pembeli sehingga pemindahan hak kepemilikan produk dari saluran pemasaran kepada pembeli. Proses mencapai kesepakatan harga antara penjual dengan pembeli sangat kentara di pasar-pasar tradisional di mana terjadi tawar menawar harga secara intensif antara penjual dan pembeli. Proses tawar menawar tidak kentara di pasar modern seperti toko swalayan, di mana harga untuk setiap produk sudah ditetapkan dengan menggunakan label harga maupun barcode di setiap produk yang dijual.
4. Menghasilkan pesanan produk bagi perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa. Sebagai contoh bila penjualan Indomie meningkat di level pedagang eceran, maka pihak pedagang eceran akan melakukan pembelian ulang ke grosir dan grosir pun akan melakukan pembelian ulang ke pihak distributor. Permintaan grosir yang meningkat akan mendorong distributor mengajukan pesanan barang yang lebih besar kepada perusahaan penghasil produk (PT Indofood).
5. Saluran pemasaran melakukan pembiayaan atas persediaan barang yang mereka jual.

PT Panjunan sebagai distributor produk-produk Unilever maupun PT Putri Daya Usaha sebagai distributor produk-produk PT Indofood Sukses Makmur melakukan pembiayaan atas persediaan barang yang mereka beli dari perusahaan penghasil produk. Demikian halnya berbagai grosir maupun toko eceran yang terlibat dalam distribusi produk, melakukan pembelian produk yang menjadi persediaan mereka.

6. Menanggung risiko yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsinya sebagai anggota saluran pemasaran. Setiap kali anggota saluran pemasaran melakukan pembelian produk, maka muncullah risiko seperti risiko barang yang tidak laku terjual sehingga bisa

menimbulkan kerugian bagi perusahaan maupun risiko produk menjadi kadaluwarsa karena tidak terjual dalam jangka waktu yang melebihi masa penggunaan produk.

7. Menyediakan sarana penyimpanan barang untuk disalurkan ke saluran pemasaran tingkat berikutnya serta melakukan pemindahan fisik produk. Berbagai perusahaan distributor baik distributor barang kebutuhan sehari-hari seperti PT Wicaksana Overseas Internasional maupun distributor barang kebutuhan industri seperti PT Kawan Lama Sejahtera, menyediakan sarana penyimpanan barang untuk memungkinkan perusahaan menyesuaikan pasokan barang ke pasar dengan permintaan pelanggan.
8. Menyediakan jasa penerimaan pembayaran dari para pembeli melalui bank atau lembaga keuangan lainnya. *Outlet* eceran modern, seperti AlfaMart, Yomart, Griya , Indomart dan berbagai perusahaan retail modern lainnya menyediakan fasilitas pembayaran dengan menggunakan kartu debit maupun kartu kredit dari berbagai bank untuk memudahkan pelanggan melakukan pembayaran.
9. Mengawasi terjadinya perpindahan kepemilikan aktual dari suatu organisasi ke organisasi lainnya. Berbagai dealer mobil maupun motor melakukan fungsi ini di mana dealer mobil dan motor memfasilitasi terjadinya perpindahan kepemilikan kendaraan kepada pembeli sehingga memungkinkan pembeli memperoleh Bukti Pemilikan Kendaraan Bermotor (BPKB).

C2. MANAJEMEN OPERASI

Manajemen operasi (*operations management*) merupakan perkembangan lebih lanjut dari pendekatan operasional (*operational approach*). Pendekatan operasional merupakan salah satu pendekatan di dalam sejarah perkembangan pemikiran ilmu manajemen, serta berawal di dalam industri manufaktur dan berkaitan dengan kegiatan manajemen perusahaan yang berorientasi kepada kegiatan produksi. Pendekatan ini bertujuan meningkatkan efisiensi produksi, memangkas terjadinya pemborosan, serta meningkatkan mutu (Kreitner, 2007). Memasuki abad

ke-21, pendekatan ini sering juga disebut sebagai scientific management, management science, operation research, production management dan operation management.

Peletak dasar pendekatan operational atau scientific management adalah Frederick Winslow Taylor. Pendekatan ini dinamakan scientific management karena Taylor menerapkan kaidah-kaidah ilmiah dalam kegiatan manajemen produksi untuk menggantikan praktik tradisional yang berdasarkan kebiasaan (*rule of thumb*) (Koontz dan Weihrich, 1988). Penerapan kaidah ilmiah tersebut antara lain dilakukan melalui observasi secara sistematis terhadap pelaksanaan kerja untuk mencari cara kerja yang paling efisien yang harus dilakukan oleh buruh sehingga akan diperoleh produktivitas yang lebih tinggi. Observasi sistematis ditunjang pula dengan berbagai eksperimen dengan tujuan memperbaiki standar dan efisiensi.

Pemikiran-pemikiran Taylor mengenai *scientific management*, tertuang di dalam karyanya yang terkenal *The Principles of Scientific Management* yang terbit pada tahun 1911. Taylor memulai gerakan scientific management dalam empat bidang kajian, yaitu standarisasi (*standardization*), studi waktu dan tugas (*time and task study*), seleksi sistematis dan pelatihan (*systematic selection and training*), dan pembayaran insentif (*pay incentives*).

1. Pengertian Manajemen Operasi

Menurut Heizer dan Render (2011) manajemen operasi (*operations management*) merupakan serangkaian aktivitas yang menciptakan nilai (*value*) dalam pembuatan barang dan jasa melalui perubahan berbagai input menjadi output. Sementara itu, yang dimaksud dengan kegiatan produksi adalah kegiatan yang berkaitan dengan penciptaan barang dan jasa. Fungsi produksi di dalam perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha manufaktur dapat dilihat dengan jelas yaitu melalui aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengubah bahan baku menjadi barang jadi (Heizer dan Render, 2011).

Akan tetapi fungsi produksi dalam perusahaan tidak begitu kentara dalam perusahaan yang menghasilkan jasa seperti jasa yang diberikan

oleh bank dalam melakukan pemindah bukuan rekening atau jasa yang dilakukan oleh agen penjualan tiket pesawat terbang yang mengurus pemesanan tempat duduk di pesawat untuk jadwal penerbangan tertentu. Oleh sebab itu, aktivitas produksi yang dilakukan untuk menghasilkan barang dan jasa lebih lazim menggunakan istilah manajemen operasi dibandingkan manajemen produksi (*production management*) di mana manajemen produksi lebih memiliki konotasi sebagai aktivitas produksi yang dilakukan perusahaan manufaktur.

Manajemen operasi diperlukan baik oleh perusahaan yang output-nya adalah barang (perusahaan manufaktur/*manufacturing company*) maupun perusahaan yang outputnya berupa jasa. Chase, Jacobs dan Aquilano menggambarkan keterkaitan antara input, proses (*transformation*), dan output dalam berbagai sistem produksi baik untuk perusahaan manufaktur maupun jasa. Sebagai contoh untuk industri restoran, yang menjadi input adalah orang yang memiliki rasa lapar. Untuk memuaskan rasa lapar konsumen tersebut, restoran membutuhkan berbagai sumber daya (*resources*) seperti makanan juru masak (*chef*), pramusaji, dan suasana restoran. Sementara itu, kegiatan transformasi yang dilakukan adalah dengan menyajikan makanan yang enak ditunjang dengan pelayanan dan suasana restoran yang baik. Output dari sistem produksi ini adalah konsumen yang merasa puas.

2. Keputusan-Keputusan dalam Manajemen Operasi

Menurut Heizer dan Render (1999: 39) terdapat sepuluh keputusan yang merupakan aspek-aspek penting dalam manajemen operasi dan oleh karena itu membutuhkan analisis yang mendalam dari perusahaan/pengusaha yang akan bergerak dalam produksi barang dan jasa. Kesepuluh keputusan yang harus dibuat oleh manager produksi suatu perusahaan adalah sebagai berikut.

a. Kualitas produk (*product quality*)

Menurut Veigenbaum (1984) mutu (*quality*) adalah kemampuan yang dimiliki suatu produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Sementara itu, menurut American *Society for Quality* (Heizer and Render, 1999) yang dimaksud dengan kualitas (*quality*) adalah *The totality of*

features and characteristics of a product or service that bears on its ability to satisfy stated or implied needs.

Peningkatan kualitas produk secara berkelanjutan (sebagaimana yang terjadi di Motorola maupun Dell Computers) terbukti merupakan obat yang mujarab untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan. Pencapaian kenaikan profitabilitas perusahaan karena peningkatan kualitas secara terus menerus akan terjadi baik karena peningkatan penjualan (sales gain) maupun karena terjadinya pengurangan biaya. Sebuah studi yang dilakukan oleh Garvin (1984) terhadap beberapa perusahaan pembuat air conditioner juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara peningkatan kualitas produk dengan peningkatan produktivitas.

Kotler menjelaskan dua dimensi kualitas yang harus diperhatikan perusahaan yang memproduksi barang dan jasa. Kedua dimensi kualitas tersebut mencakup *performance quality* dan *conformance quality*. ***Performance quality*** menunjukkan seberapa baik suatu produk di dalam menjalankan fungsinya. Sebagai contoh produk dari operator telepon seluler disebut memiliki *performance quality* apabila kualitas sambungan telepon melalui operator seluler tersebut menghasilkan suara yang jernih (bebas dari noise), tidak sering terputus, dan tidak sering mengalami gangguan.

Dimensi kualitas yang kedua adalah ***conformance quality*** yang menunjukkan sejauh mana suatu produk dapat menjalankan fungsinya secara konsisten dari waktu ke waktu. Sebagai contoh jam tangan buatan Swedia dikenal memiliki ketepatan waktu yang terjaga dari waktu ke waktu. Bila jam tangan yang digunakan kadang-kadang menunjukkan waktu dengan tepat tetapi kadang-kadang tidak, maka jam tangan seperti itu tidak memiliki *conformance quality*.

Kedua dimensi kualitas produk sebagaimana diuraikan Kotler bermuara kepada kepuasan konsumen (*customer satisfaction*). Sebagai contoh, dengan memerhatikan *performance quality* dan *conformance quality* suatu produk, manajer *Quality Control* Siemens (Kotler, 1999: 17) melihat kualitas sebagai berikut *Quality is when our customers come back and our products don't* yang berarti bahwa konsumen memiliki kepuasan mengkonsumsi produk Siemens.

Setiap perusahaan yang ingin mempertahankan kemampuan bersaingnya di pasar, harus memiliki sasaran mutu yang jelas dan secara periodik harus melakukan penyempurnaan mutu secara berkesinambungan untuk memenuhi ekspektasi konsumen terhadap mutu yang senantiasa berubah sebagai akibat interaksi konsumen dengan berbagai produk yang menjadi pesaing langsung dari produk perusahaan (*direct competitor*) maupun disebabkan oleh interaksi konsumen dengan produk substitusi.

Perusahaan berukuran kecil dan menengah juga akan memperoleh manfaat yang besar bila mereka dapat menyatakan sasaran mutu produknya secara eksplisit sehingga memungkinkan terjadinya perbaikan mutu secara terus-menerus bila standar mutu yang lama sudah dianggap tidak relevan.

b. Desain barang dan jasa (*goods and service design*)

Desain barang dan jasa selain akan menentukan proses produksi yang dibutuhkan untuk menghasilkan barang/jasa tersebut, juga akan sangat menentukan besarnya biaya produksi, bahan baku yang akan digunakan, sumber daya manusia yang dibutuhkan dan kualitas barang yang akan dihasilkan. Desain suatu produk biasanya akan menentukan batas terendah dari biaya produksi dan batas tertinggi kualitas produk.

c. Desain proses dan kapasitas (*process and capacity design*)

Proses produksi bagaimana yang akan dipilih perusahaan untuk mentransformasi input menjadi output akan menentukan jenis teknologi produksi yang akan digunakan oleh perusahaan dalam kegiatan produksi. Selain itu jenis teknologi yang digunakan berupa mesin dan peralatan akan sangat menentukan kapasitas produksi yang dapat dihasilkan perusahaan.

Proses produksi juga akan sangat dipengaruhi oleh jenis produk yang dihasilkan perusahaan. Untuk produksi yang bersifat massal, perusahaan akan menggunakan proses produksi secara kontinu (*continues processes*). Sementara itu, untuk produk yang diproduksi secara job order, maka perusahaan akan menggunakan proses produksi yang bersifat terputus-

putus (*intermitten processes*). Pemilihan mesin dan peralatan untuk proses produksi juga akan sangat menentukan besarnya investasi awal yang harus dipersiapkan perusahaan untuk memulai kegiatan usaha.

d. Pemilihan lokasi (*location selection*)

Penentuan lokasi fasilitas produksi baik untuk kegiatan produksi barang (*manufacturing*) maupun jasa akan turut menentukan berhasil tidaknya perusahaan memperoleh keunggulan bersaing. Sebagai contoh dalam penentuan lokasi pabrik untuk kegiatan produksi barang, perusahaan harus mempertimbangkan beberapa faktor seperti letak pabrik dari sumber bahan baku; ketersediaan transportasi yang memadai; ketersediaan infrastruktur untuk menunjang kegiatan produksi seperti tenaga listrik, jalan; ketersediaan tenaga kerja; letak lokasi dari pasar. Besarnya biaya transport di Indonesia berikut “biaya siluman” untuk mendatangkan bahan baku dari supplier ke pabrik dan menjual produk dari pabrik ke pasar adalah salah satu faktor yang menjadikan mahal harga berbagai produk manufaktur di Indonesia.

Dalam menentukan pemilihan lokasi produksi, setidaknya terdapat dua pendekatan yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk menentukan lokasi produksi yang strategis, yaitu **pendekatan kualitatif dan pendekatan kuantitatif**. Pendekatan kualitatif melakukan pendekatan pemilihan lokasi produksi dengan memperhitungkan berbagai aspek yang bersifat kualitatif (*nature of things*) (misalnya pendidikan, kesehatan, sikap, budaya) di samping faktor yang bersifat kuantitatif (misalnya pendapatan). Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan selanjutnya diberi bobot (*weight*) dilihat dari derajat kepentingan faktor tersebut terhadap pemilihan lokasi. Jumlah bobot seluruhnya harus sama dengan 1. Selanjutnya perusahaan akan memberikan nilai (*score*) terhadap alternatif lokasi yang dipilih di mana nilai tersebut bisa berkisar dari 0 sampai 100. Semakin besar skor yang diberikan, berarti lokasi tersebut lebih baik dibanding lokasi lainnya. Langkah terakhir adalah mengalikan skor lokasi tersebut dengan bobot untuk masing-masing faktor sehingga diperoleh skor tertimbang (*weighted scores*).

Pendekatan lain yang dapat digunakan untuk pemilihan lokasi fasilitas produksi adalah pendekatan kuantitatif yang memperhitungkan

berbagai faktor dengan satuan numerik. Salah satu metode yang digunakan dalam pendekatan ini adalah metode *center of gravity* (Heizer dan Render, 1999). Metode ini merupakan suatu teknik matematik yang digunakan untuk menemukan lokasi (misalnya dari suatu pusat distribusi yang akan melakukan pasokan barang kepada beberapa outlet toko) di mana lokasi terpilih akan dapat meminimalisir biaya distribusi (*distribution cost*).

Hal lain yang harus diperhatikan dalam melakukan penentuan lokasi usaha adalah dengan menghubungkan pencarian lokasi usaha dan jenis usaha yang dijalankan perusahaan. Penentuan lokasi pabrik (untuk perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur) memiliki tujuan utama untuk dapat melakukan pengurangan biaya misalnya dengan membangun pabrik di daerah yang memiliki upah tenaga kerja rendah atau membangun pabrik yang dekat dengan sumber bahan baku. Karena pendekatan penentuan lokasi pabrik lebih ditujukan untuk mengurangi biaya maka pendekatan penentuan lokasi pabrik sering juga disebut pendekatan *weight losing* (penghilang beban). Dalam hal pemilihan lokasi *distribution center* untuk perusahaan *Department Stores* Sagala Aya, perusahaan akan memilih lokasi *distribution center*-misalnya dengan menggunakan metode *center of gravity*-yang akan dapat meminimalisir biaya pengiriman barang sehingga bisa mengurangi biaya operasional.

Adapun untuk perusahaan jasa (misalnya untuk memilih toko eceran) maka pendekatan pemilihan lokasi oleh perusahaan lebih ditekankan kepada analisis sejauh mana lokasi terpilih dapat memberikan potensi pendapatan penjualan paling besar bagi perusahaan. Oleh sebab itu pendekatan penentuan lokasi untuk usaha yang bergerak di bidang jasa, disebut juga pendekatan *weight gaining* (penambah beban). Sebagai contoh pada saat perusahaan hendak membuka outlet baru untuk toko eceran, perusahaan dapat mempertimbangkan berbagai faktor yang nantinya diperkirakan akan memiliki korelasi dengan penjualan seperti berapa banyak jumlah konsumen potensial di area lokasi yang dipertimbangkan, bagaimana tingkat pendapatannya, bagaimana kemudahan akses ke lokasi yang dipertimbangkan, berapa banyak pesaing langsung yang ada di sana dll.

Bagi perusahaan yang beroperasi secara global, saat ini terdapat kecenderungan untuk memilih lokasi produksi di negara yang memiliki atau bisa menyediakan infrastruktur produksi yang baik. Hal ini akan memperpendek masa konstruksi yang dibutuhkan antara pembangunan pabrik sampai pabrik tersebut siap beroperasi di mana hal ini akan menurunkan biaya tetap perusahaan secara signifikan. Pilihan ini banyak dilakukan oleh perusahaan global saat ini karena mereka hanya akan bisa bersaing dengan pesaing terutama dari sisi biaya tetap (*fixed cost*) dan bukan dari sisi biaya variabel (*variabel cost*) (seperti upah buruh murah atau bahan baku yang murah).

e. Desain sumber daya manusia dan jabatan (*human resources and job design*).

Desain pekerjaan yang tergambar dari isi jabatan (*job content*), uraian jabatan (*job description*), tugas yang harus dilaksanakan (*task*), wewenang yang dimiliki (*authority*) serta tanggung jawab (*responsibility*) dari pemegang jabatan akan menentukan persyaratan jabatan tertentu yang memerlukan *ability, skills (conceptual skills, technical skills, human relation skills dan computer skills)*, dan attitude tertentu dari sumber daya manusia yang akan terlibat dalam kegiatan produksi.

Persyaratan jabatan akan menentukan kualifikasi sumber daya manusia yang akan direkrut perusahaan di satu sisi dan akan menentukan biaya (gaji, tunjangan, insentif) di sisi lain. Pada umumnya semakin tinggi syarat jabatan yang ditetapkan perusahaan, semakin besar biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk biaya tenaga kerja tersebut.

f. Manajemen rantai pasokan (*supply-chain management*)

Dengan semakin ketatnya persaingan antarperusahaan, perusahaan yang terlibat dalam kegiatan produksi tidak bisa lagi memandang aktivitas produksi yang dia lakukan secara terpisah dengan pemasok yang menyediakan sumber bahan baku dan kegiatan distribusi yang akan mendistribusikan produk perusahaan kepada konsumen akhir. Pandangan perusahaan yang terfragmentasi dan melihat kegiatan produksi sebagai kegiatan yang terpisah dan bukan merupakan suatu kegiatan yang terintegrasi dengan rantai nilai sebelumnya (pemasok) maupun rantai

nilai sesudahnya (*distributor*) hanya akan menghasilkan produk dengan harga jual yang tidak kompetitif. Untuk memperoleh harga jual produk yang sangat kompetitif, perusahaan juga harus membuat keputusan, mana diantara item produk yang akan menjadi hasil akhir industri perusahaan yang harus dibuat oleh perusahaan sendiri dan mana diantara item produk tersebut yang sebaiknya dibeli atau dibuat oleh perusahaan lain (*outsourcing*).

g. Persediaan (*Inventory*)

Persediaan untuk kegiatan produksi barang mencakup persediaan bahan baku, bahan pembantu, barang setengah jadi (*work in process*), dan barang jadi (*finished goods*). Perusahaan harus membuat keputusan menyangkut tingkat persediaan (*level of inventory*). Secara sederhana jumlah pesanan paling ekonomis untuk mencegah perusahaan kehabisan persediaan dapat dihitung dengan persamaan economic order quantity (EOQ). Akan tetapi perhitungan EOQ masih harus disesuaikan dengan perkembangan lingkungan eksternal yang terjadi. Sebagai contoh dalam kondisi perekonomian yang belum stabil seperti di Indonesia, perusahaan harus melakukan *trade off* antara menyimpan bahan baku produksi dalam jumlah banyak akibat adanya kemungkinan terjadinya kelangkaan bahan baku secara mendadak dengan biaya mengadakan dan menyimpan inventory dalam jumlah besar. Secara umum tingkat persediaan yang harus dipertahankan perusahaan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), pemasok, dan jadwal produksi.

h. Penjadwalan (*scheduling*)

Perusahaan harus membuat jadwal produksi yang layak dan efisien dengan mempertimbangkan berbagai faktor seperti variasi musim yang berasal dari permintaan konsumen antara (*intermediate customers*) dan konsumen akhir (*ultimate customers*) yang berfluktuasi mengikuti pola tertentu. Sebagai contoh perusahaan yang memproduksi pakaian akan menghadapi masa-masa penjualan puncak menjelang Hari Raya Idul Fitri, Natal dan Tahun Baru. Perusahaan yang memproduksi alat-

alat perlengkapan sekolah akan menghadapi masa penjualan puncak (*peak season*) menjelang tahun ajaran baru. Dengan memahami variasi musim, variasi siklus dan tren permintaan konsumen, perusahaan dapat melakukan penjadwalan produksi secara lebih efisien.

i. Pemeliharaan (*maintenance*)

Peralatan produksi yang digunakan secara terus menerus, harus memperoleh perawatan untuk menjaga tingkat kehandalan dan stabilitas alat produksi tersebut dalam menghasilkan produk dengan kualitas yang sama [berada pada range kualitas yang dapat diterima dan mengurangi terjadinya barang rusak, bahkan kegiatan produksi saat ini diarahkan untuk tidak menghasilkan barang rusak (*zero defect*)]. Perawatan peralatan produksi secara berkala juga dapat mengurangi frekuensi kegiatan perbaikan mesin produksi secara menyeluruh (*overhaule*) yang memakan biaya tinggi dan dapat mengganggu jadwal kegiatan produksi sehingga perusahaan harus menanggung biaya-biaya lain seperti biaya *loss order* yang akan berpengaruh terhadap penerimaan penjualan (*sales revenue*) perusahaan.

j. Penentuan *budget* produksi

Setelah perusahaan dapat menentukan berapa besar perkiraan penjualan untuk setiap periode yang dituangkan dalam bentuk budget penjualan (*sales budget*), perusahaan dapat menyusun budget operasi (*operating budget*) yang menggambarkan estimasi penerimaan (*revenues*) maupun biaya-biaya (*expenses*) yang harus dikeluarkan dalam suatu periode (Shelton dan Bailes, 1986: 39-42).

Perkiraan penjualan akan menggambarkan estimasi pendapatan (*revenues*) yang akan diterima perusahaan pada beberapa periode. Setelah perkiraan penjualan di buat selanjutnya perusahaan harus melakukan estimasi terhadap berbagai biaya (*expenses*) yang harus dikeluarkan perusahaan pada beberapa periode sesuai dengan periode terjadinya penerimaan. Bagi perusahaan yang bergerak dibidang perdagangan (*trading company/merchandising company*), biaya yang pertama-tama harus diperkirakan adalah *cost of goods sold* (harga pokok penjualan) yang mengikuti terjadinya penjualan di dalam laporan income statement. Bagi

perusahaan yang bergerak di bisnis eceran (*retailer*), hal ini berkaitan dengan masalah penentuan proyeksi pembelian barang dan tingkat persediaan yang diinginkan baik menyangkut tingkat inventory awal (*beginning inventory*) yang diinginkan maupun menyangkut tingkat persediaan akhir (*ending inventory*) yang diinginkan.

C3. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manusia merupakan sumber daya yang unik. Pada diri manusialah melekat kreativitas yang didefinisikan oleh Zimmerer dan Scarborough (1996) sebagai kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru. Dari mana kreativitas manusia tersebut berasal? Manusia memiliki kreativitas karena secara genetik Tuhan telah menanamkan pada diri Adam dan keturunannya kemampuan untuk mengenali nama-

nama benda secara keseluruhan sebagaimana disebutkan dalam Al-Quran, “Dan Kami telah mengajarkan nama-nama benda kepada Adam secara keseluruhan” (Surat Al Baqarah ayat 31). Tuhan pun telah memerintahkan manusia untuk meniru perilaku Tuhan dalam kehidupan mereka. Bila Tuhan menciptakan sesuatu dari yang tidak ada menjadi ada, maka manusia pun pada kadar yang berbeda belajar meniru Tuhan dengan menciptakan sesuatu dari yang ada menjadi sesuatu yang baru.

Isu manajemen sumber daya manusia sudah mulai mengemuka dalam ilmu manajemen sejak tahun 1960-an. Tetapi isu manajemen sumber daya manusia menjadi semakin penting saat ini karena berbagai bukti empiris menunjukkan bahwa manusialah sebagai salah satu unsur sumber daya di dalam perusahaan yang dapat melakukan pembelajaran (*learning*) dan perubahan (*change*). Kesadaran ini telah memunculkan konsep baru di dalam ranah manajemen sumber daya manusia dengan diperkenalkannya konsep *human capital* (modal manusia). Menurut Bollander et., al., (2001) yang dimaksud dengan human capital adalah, “*economic value of the combined knowledge, experience, skills, and capabilities of employees*” (nilai ekonomi yang berasal dari kombinasi pengetahuan, pengalaman, keahlian, dan kemampuan para karyawan)”.

Sumber daya manusia juga diyakini oleh Kaplan dan Norton (1996) sebagai salah satu pendorong kinerja (*performance drivers*) yang akan

menunjang keberhasilan implementasi strategi perusahaan. Hal ini dikemukakan oleh Kaplan dan Norton dalam model manajemen strategi mereka yang diberi nama The Balanced Scorecard. Salah satu tema sentral yang diajukan oleh Kaplan dan Norton dalam model manajemen strategi tersebut adalah bagaimana perusahaan dapat mengembangkan strategi yang bisa diukur sumbangannya terhadap pencapaian tujuan melalui suatu hubungan sebab akibat (*cause and effect relationship*). Kaplan dan Norton berpendapat bila perusahaan tidak bisa mengukur strategi yang dibuat, maka perusahaan tidak akan bisa mengelola strategi tersebut. Atau menurut kata-kata Kaplan dan Norton, *If you can't measure it. You cant manage it*. Hal ini juga berarti, bila strategi yang dikembangkan perusahaan bisa diukur maka secara otomatis perusahaan pun kemungkinan besar akan dapat mengelola dengan baik strategi yang dibuat tersebut.

Kaplan dan Norton menyebut besaran ukuran finansial yang merupakan output kinerja perusahaan sebagai lag *indicators* (indikator yang sudah terjadi) di mana indikator-indikator tersebut sangat dibutuhkan untuk melihat kinerja perusahaan saat ini. Di samping lag *indicators*, perusahaan pun memerlukan lead indicators dalam bentuk berbagai *performance drivers* (pemacu kinerja) yang akan menentukan keberadaan perusahaan dimasa yang akan datang. Salah satu pemacu kinerja yang sangat penting adalah berbagai pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia dari suatu perusahaan.

1. Perencanaan Sumber daya Manusia (*Human Resources Planning*)

Tujuan utama dari kegiatan manajemen sumber daya manusia adalah memperoleh individu-individu yang akan memiliki nilai ekonomi bagi perusahaan, memiliki produktivitas yang tinggi, dan memiliki kepuasan kerja (Daft dan Marcic, 2007: 332). Untuk dapat menarik, mempertahankan, dan menumbuhkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, maka perusahaan terlebih dahulu harus melakukan proses perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*). **Perencanaan sumber daya manusia** merupakan peramalan kebutuhan jumlah tenaga kerja berikut perkiraan kompetensi yang dibutuhkan dari tenaga kerja yang dibutuhkan di pasar tenaga kerja. serta

perkiraan mengenai pasokan tenaga kerja dengan kualifikasi tertentu yang berada di pasar tenaga kerja.

Peramalan kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang dilakukan dengan memperkirakan bagaimana kemungkinan volume kegiatan perusahaan 3-5 tahun mendatang, bagaimana tingkat pergantian tenaga kerja (*labor turn over*) yang saat ini terjadi serta berapa banyak karyawan perusahaan yang akan pensiun. Peningkatan *volume* kegiatan-yang tercermin dari pembukaan cabang perusahaan, penambahan unit usaha dan lain-lain-akan meningkatkan kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang. Sebaliknya, penurunan volume kegiatan perusahaan akan mengakibatkan pengurangan kebutuhan tenaga kerja. Demikian halnya tingkat pergantian tenaga kerja yang tinggi akan meningkatkan kebutuhan tenaga kerja untuk mengganti tenaga kerja yang keluar apabila perusahaan masih memiliki volume kegiatan usaha yang relatif stabil.

Sementara itu, peramalan kebutuhan kompetensi karyawan dilakukan misalnya dengan memerhatikan perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terjadi di lingkungan *eksternal* perusahaan serta memperkirakan pengaruh perubahan tersebut terhadap sistem kerja dan kinerja perusahaan. Perubahan teknologi merupakan pendorong perubahan (*change drive*) yang akan memengaruhi kinerja perusahaan serta kemampuan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing. Oleh sebab itu, perusahaan harus dapat memperkirakan perubahan teknologi yang akan terjadi sehingga sumber daya manusia yang akan direkrut oleh perusahaan dipastikan akan dapat menggunakan teknologi paling mutakhir (*cutting edge technology*).

Perolehan informasi mengenai jumlah tenaga kerja yang diperkirakan akan dibutuhkan perusahaan pada beberapa tahun ke depan belumlah cukup. Perusahaan masih memerlukan informasi mengenai tugas-tugas apa saja yang tercakup dalam satu jabatan serta persyaratan apa saja yang dibutuhkan oleh pemangku jabatan untuk melaksanakan tugas secara efektif. Untuk memperoleh informasi tersebut, perusahaan harus melaksanakan analisis jabatan (*job analysis*) yang akan melengkapi kegiatan perencanaan sumber daya manusia. **Analisis jabatan** adalah

penelaahan terhadap suatu jabatan dengan tujuan untuk mengetahui persyaratan jabatan apa yang dibutuhkan seorang karyawan untuk melaksanakan suatu jabatan serta uraian tugas apa saja yang melekat pada suatu jabatan. **Spesifikasi jabatan** (*job specification*) mencakup persyaratan pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karakteristik psikologis apa saja yang harus dipenuhi oleh seorang karyawan untuk menempati suatu jabatan. Hasil dari suatu analisis jabatan juga akan memberikan rincian mengenai uraian tugas yang terkandung dalam suatu jabatan dan dikenal dengan nama **uraian jabatan** (*job description*). *Uraian jabatan* memberikan rincian mengenai tugas, wewenang dan tanggung jawab yang melekat pada suatu jabatan sehingga akan memudahkan pemegang jabatan di dalam mengenali tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya.

Selain memerhatikan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan baik dari sisi kuantitas maupun kualitasnya, perusahaan juga harus memperhitungkan suplai tenaga kerja yang dibutuhkan untuk jabatan tertentu. Analisis suplai tenaga kerja dilakukan baik terhadap tenaga kerja yang saat ini bekerja di perusahaan maupun kemungkinan suplai tenaga kerja yang berasal dari pasar tenaga kerja. Analisis terhadap suplai tenaga kerja yang saat ini digunakan oleh perusahaan biasanya menggunakan metode yang dinamakan *skills inventory* (Ivancevich, 2007: 135). Dalam bentuknya yang paling sederhana, *skills inventory* menunjukkan daftar nama berikut karakteristik dan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing karyawan yang saat ini bekerja di perusahaan. *Skills inventory* akan memudahkan manajer sumber daya manusia untuk memperkirakan kandidat yang akan mengisi suatu jabatan seandainya jabatan tersebut kosong.

2. Proses Manajemen Sumber daya Manusia

Setelah perusahaan melakukan peramalan terhadap kebutuhan sumber daya manusia serta menetapkan persyaratan jabatan dan uraian jabatannya, maka perusahaan dapat melanjutkan proses manajemen sumber daya manusia.

Untuk memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan sumber daya manusia potensial, perusahaan harus melakukan serangkaian proses manajemen sumber daya manusia yang dimulai dari tahap recruitment (penarikan tenaga kerja), selection (pemilihan tenaga kerja), development (pengembangan tenaga kerja), maintenance (pemeliharaan tenaga kerja), dan separation (pemutusan hubungan kerja).

a. Penarikan tenaga kerja (*recruitment*).

Setelah perusahaan memperkirakan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, memperkirakan supply tenaga kerja dan melakukan analisis jabatan maka proses manajemen sumber daya manusia selanjutnya adalah penarikan tenaga kerja, yaitu “suatu proses untuk menemukan dan menarik calon tenaga kerja yang memiliki kualifikasi sesuai dengan lowongan pekerjaan yang ada” (Lewis, Goodman, dan Fandt, 2004: 319). Rekrutmen tenaga kerja dapat dilakukan melalui mekanisme promosi dari dalam perusahaan sendiri (*internal recruitment*) maupun rekrutmen yang berasal dari luar perusahaan (*external recruitment*).

Bila perusahaan melakukan rekrutmen internal maka perusahaan harus mengidentifikasi terlebih dahulu kandidat karyawan yang akan mengisi jabatan yang kosong dan mendorong mereka untuk mengajukan lamaran serta bersedia mengisi jabatan yang kosong tersebut. Perusahaan dapat mengiklankan lowongan jabatan di majalah internal perusahaan atau melalui internet. Perusahaan dapat pula melakukan rekrutmen internal dengan memanfaatkan bank jabatan (*job banks*) yang berisi data-data *casual applicant*, yakni para pelamar kerja dari dalam perusahaan yang mengajukan lamaran untuk suatu jabatan apabila jabatan tersebut kosong.

Tabel 6.1 Keuntungan dan Kerugian Rekrutmen Internal maupun Rekrutmen Eksternal

	Keuntungan	Kerugian
Rekrutmen Internal	• Motivator kerja • Penyebab sukses promosi • Penilaian kemampuan lebih baik • Meningkatkan komitmen dan semangat kerja • Menurunkan biaya untuk beberapa jabatan • Dapat melakukan penarikan karyawan sesuai dgn keahlian yang dibutuhkan	• Membutuhkan pelatihan dan pengembangan yang besar • Dapat menimbulkan masalah semangat kerja bagi yang tidak memperoleh promosi • Terjadi pengumpulan politik untuk memperoleh promosi • Tidak adanya bibit baru baru perusahaan
Rekrutmen Eksternal	• Memperoleh ide dan wawasan baru • Kemungkinan biaya rekrutmen lebih murah dibanding melatih seorang profesional • Belum terdapat kelompok politik pendukung di dalam organisasi	• Karyawan yang dipilih bisa jadi tidak sesuai dengan jabatan yang ada di organisasi • Kemungkinan akan mempengaruhi semangat kerja daro kandidat internal yang tidak terpilih • Karyawan baru membutuhkan waktu lebih panjang untuk

Sumber : Lewis, Goodman, Fandt (2004: 320)

Rekrutmen internal dapat memotivasi karyawan untuk memperoleh kenaikan jabatan (promosi). Kenaikan jabatan ini akan memberikan manfaat yang besar bagikaryawan karena adanya kesempatan bagi karyawan tersebut untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya. Selain itu rekrutmen internal juga dapat menghemat biaya dan waktu dibandingkan proses rekrutmen eksternal. Tabel 6.6 menunjukkan sejumlah kelebihan dan kekurangan yang melekat pada rekrutmen internal maupun rekrutmen eksternal.

Bila rekrutmen internal tidak dapat dilakukan oleh perusahaan misalnya dengan alasan bahwa para kandidat yang melamar dari dalam perusahaan tidak memenuhi syarat atau karena perusahaan mencari pengetahuan dan keahlian baru yang tidak bisa dipenuhi oleh karyawan yang saat ini ada, maka perusahaan akan melakukan rekrutmen eksternal. Rekrutmen eksternal mencakup di dalamnya kegiatan mengiklankan lowongan kerja untuk memperoleh sejumlah pelamar dari luar perusahaan. Perusahaan dapat pula bekerjasama dengan perusahaan yang menyediakan jasa perekrutan para manajer *professional (headhunters)*, perusahaan pengerah jasa tenaga kerja dan perguruan tinggi. Sumber mana yang akan digunakan oleh perusahaan dalam melakukan

rekrutmen eksternal sangat bergantung kepada pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang ingin diperoleh dari calon tenaga kerja. Sebagai contoh, rekrutmen eksternal yang berasal dari perguruan tinggi ditujukan untuk mengisi jabatan-jabatan manajer junior karena lulusan perguruan tinggi merupakan calon tenaga kerja yang belum memiliki pengalaman kerja memadai tetapi masih sangat terbuka untuk dikembangkan kemampuannya melalui mekanisme *training and development*.

1) Seleksi (*selection*)

Tahap berikutnya dari manajemen sumber daya manusia adalah seleksi. Yang dimaksud dengan seleksi adalah suatu proses mengevaluasi dan melakukan pemilihan kandidat tenaga kerja yang paling memenuhi syarat dari sekumpulan pelamar untuk suatu jabatan tertentu.

2) Kriteria seleksi

Inti dari proses seleksi adalah sejauh mana pelaksana seleksi memahami karakteristik apa saja yang harus dipenuhi oleh calon pelamar agar dapat memiliki kinerja yang baik pada saat mereka sudah menempati suatu jabatan (Ivancevich, 2007: 216). Di sinilah peran analisis jabatan (*job analysis*) sangat terlihat, di mana hasil analisis jabatan yang baik akan dapat mengungkap secara rinci berbagai pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karakteristik lainnya (biasa disingkat KSAO atau *knowledge, skills, abilities, and other characteristics*) yang harus dimiliki oleh calon tenaga kerja.

Kriteria lain yang biasa digunakan oleh perusahaan untuk melakukan seleksi karyawan, antara lain mencakup : pendidikan formal, pengalaman kerja (termasuk di dalamnya rekam jejak kinerja terdahulu), karakteristik fisik (misalnya tidak memiliki cacat tubuh, tidak buta warna, tidak bertato dll) , karakteristik individu (misalnya status pernikahan, jenis kelamin, agama, usia, hobi, dll) serta karakteristik kepribadian (seperti stabilitas emosi, ekstroversi, keterbukaan terhadap pengalaman baru dll)

3) Rasio seleksi

Ketat tidaknya kadar dari suatu seleksi dapat dilihat dari indikator rasio seleksi (*selection ratio*) yang menunjukkan perbandingan antara

jumlah pelamar yang diterima bekerja dibandingkan dengan jumlah pelamar yang mengajukan lamaran. Bila rasio seleksi semakin tinggi (mendekati perbandingan 1 : 1) proses seleksi sangat longgar. Sebaliknya bila rasio seleksi bertambah kecil, hal itu berarti seleksi dilakukan dengan ketat di mana jumlah pelamar jauh lebih besar dibandingkan dengan jumlah tenaga kerja yang diterima.

$$\text{Rasio Seleksi} = \frac{\text{Jumlah pelamar yang diterima bekerja}}{\text{Jumlah pelamar keseluruhan}}$$

4) Proses seleksi

Proses seleksi yang dilakukan perusahaan dapat mencapai 5 tahap, yang mencakup sebagai berikut.

- a) Seleksi lamaran (*preliminary screening*). Pada tahap ini perusahaan hanya akan memanggil pelamar yang sesuai dengan persyaratan jabatan yang ditentukan perusahaan, untuk mengikuti proses seleksi selanjutnya. Sebagai contoh apabila di iklan lowongan pekerjaan telah disebutkan bahwa usia pelamar maksimum 28 tahun, maka pelamar yang memiliki usia di atas 28 tahun akan gugur dengan sendirinya.
- b) **Pengujian calon tenaga kerja (*employment test*)**. Pengujian calon tenaga kerja sangat bervariasi. Pengujian tersebut dapat berbentuk tes kemampuan akademik sampai kepada psikotes. Berbagai tes yang dilakukan akan melengkapi para pengambil keputusan untuk memilih calon tenaga kerja yang memiliki pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- c) **Wawancara (*interview*)**. Melalui proses wawancara, pewawancara dapat mengungkap berbagai sisi calon tenaga kerja yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak calon tenaga kerja. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa wawancara yang terstruktur akan menghasilkan masukan yang lebih baik untuk pengambilan keputusan dibanding wawancara yang tidak terstruktur. Daftar pertanyaan yang ditanyakan *interviewer* pada wawancara terstruktur akan merujuk kepada hasil analisis jabatan yang telah dilakukan oleh perusahaan.

d) Pengecekan latar belakang dan referensi (*background and reference checks*).

Untuk memastikan rekam jejak dari calon tenaga kerja, perusahaan yang membuka lowongan kerja pada umumnya akan meminta kepada calon tenaga kerja contact person yang dapat dihubungi di tempat di mana calon tenaga kerja pernah bekerja untuk memperoleh konfirmasi mengenai rekam jejak calon tenaga kerja tersebut.

e) Pemeriksaan Jasmani. Tahap selanjutnya dari proses seleksi adalah pemeriksaan jasmani. Pada tahap ini calon tenaga kerja menjalani sejumlah pemeriksaan jasmani untuk memastikan bahwa karakteristik jasmani calon tenaga kerja sesuai dengan spesifikasi jabatan. Sebagai contoh, calon karyawan yang akan bekerja sebagai tenaga laboratorium kimia harus tidak memiliki cacat buta warna. Tes kesehatan juga sangat berguna untuk mendeteksi calon karyawan yang pernah menggunakan narkoba, psikotropika dan zat adiktif.

b. Penempatan tenaga kerja (*Placement*)

Setelah tenaga kerja diseleksi maka selanjutnya tenaga kerja akan ditempatkan untuk mengisi jabatan tertentu dan melaksanakan tugas dan fungsi yang sesuai dengan jabatannya. Dalam hal ini, para pemegang jabatan akan menjalankan tugas-tugas sesuai dengan jabatan yang diembannya. Sebagai contoh seorang manajer akan menjalankan tugas manajerial yang berkaitan dengan aktivitas plan (perencanaan), do (pelaksanaan) dan check (pengawasan). Sebagai contoh pada saat Dirjen Perkersebagai pemegang jabatan manajer Eselon I di lingkungan Kementerian Perhubungan menjalankan fungsi penyiapan perumusan kebijakan Departemen Perhubungan dbidang lalu lintas dan angkutan kereta api, teknik prasarana, keselamatan dan tehnik sarana kereta api maka Dirjen Perkeretaapian tengah menjalankan fungsi perencanaan. Sementara itu, pada saat Dirjen Perkeretaapian melaksanakan fungsi “Pelaksanaa kebijakan di bidang lalu lintas dan angkutan kereta api, teknik prasarana, keselamatan, dan teknik sarana kereta api”, maka Dirjen Perkeretaapian tengah melaksanakan fungsi pelaksanaan (do). Akhirnya pada saat Dirjen Perkeretaapian melaksanakan fungsi evaluasi di bidang

perkeretaapian, maka Dirjen Perkeretaapian tengah melaksanakan fungsi pengawasan (check).

c. Pengembangan tenaga kerja (*development*).

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menimbulkan konsekuensi terjadinya perubahan spesifikasi KSAO sehingga sumber daya manusia perusahaan senantiasa harus ditingkatkan kemampuannya melalui pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*).

Pelatihan (*training*) merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengubah perilaku tertentu dari tenaga kerja agar selaras dengan pencapaian tujuan perusahaan. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan keahlian (*skill*) dan kemampuan (*abilities*) untuk mengerjakan tugas saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu tenaga kerja untuk menguasai keahlian dan kemampuan tertentu yang dibutuhkan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan berhasil.

Pengembangan (*development*). Berbeda halnya dengan pelatihan, aktivitas pengembangan (*development*) lebih ditujukan untuk meningkatkan keahlian konseptual (*conceptual skill*) dan pengembangan pribadi (*personal development*) yang dibutuhkan manajer untuk menempati jabatan yang lebih tinggi di masa mendatang.

Meskipun terdapat perbedaan penekanan antara pelatihan dan pengembangan, tetapi baik pelatihan maupun pengembangan keduanya membutuhkan adanya suatu proses pembelajaran (*learning*) dari para tenaga kerja yang menjalani proses pelatihan maupun pengembangan. Pembelajaran merupakan suatu kegiatan di mana seorang individu memperoleh keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang akan mendatangkan perubahan secara relatif permanen dalam perilakunya (Ivancevich, 2007: 399).

Kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan bagi tenaga kerja tertentu dapat diketahui dari hasil penilaian kinerja (*performance appraisal*). Melalui penilaian kinerja akan dapat diketahui adanya kesenjangan antara apa yang sesungguhnya dilakukan oleh seorang tenaga kerja dengan apa yang seharusnya dikerjakan oleh tenaga kerja tersebut (standar kerja). Kesenjangan yang ada dapat dijadikan indikator awal bagi perumusan

kebutuhan pelatihan dan pengembangan untuk tenaga kerja tertentu agar mereka dapat meningkatkan KSAO nya sesuai dengan tuntutan jabatan.

Pengembangan karyawan dilakukan pula melalui pengembangan karier (*career development*), di mana karyawan memiliki peluang untuk meningkatkan jabatannya ke jenjang yang lebih tinggi melalui suatu jalur karier (*career path*) yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Pengembangan karier akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan spesifikasi KSAO-nya agar dapat memenuhi persyaratan yang diminta pada jabatan yang lebih tinggi.

d. Pemeliharaan tenaga kerja (*maintenance*).

Agar tenaga kerja dapat terus menerus memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan, maka kepada tenaga kerja tersebut harus diberikan kompensasi yang sepadan atas kinerja yang telah mereka tunjukkan. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja dapat berbentuk kompensasi secara finansial (*financial compensation*) maupun kompensasi nonfinansial (*nonfinancial compensation*). Perusahaan harus pula mengembangkan lingkungan kerja (*working environment*) yang dapat mendukung tenaga kerja melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Kompensasi finansial yang diterima tenaga kerja selanjutnya dibagi lagi ke dalam dua kategori (Ivancevich, 2007) sebagai berikut.

- 1) Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*),** kompensasi jenis ini mencakup gaji, upah, bonus dan komisi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Brown dan Armstrong (2000) menunjukkan hubungan yang kuat antara kompensasi finansial dengan kinerja karyawan apabila kompensasi finansial tersebut dikaitkan secara langsung dengan kinerja.
- 2) Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*),** atau disebut juga *benefits* (tunjangan) yang terdiri dari berbagai imbalan finansial yang tidak termasuk ke dalam kategori imbalan finansial langsung. Kompensasi jenis ini mencakup tunjangan kesehatan, asuransi, pelaksanaan rekreasi dll.

Selain kompensasi finansial, perusahaan juga dapat memberikan kompensasi nonfinansial, seperti pujian, penghargaan dan pengakuan

terhadap karyawan di mana kompensasi nonfinansial tersebut dapat memengaruhi motivasi, produktivitas, dan kepuasan karyawan.

e. Penilaian kinerja karyawan (*Performance appraisal*)

Sumber daya manusia suatu perusahaan direkrut, ditempatkan di posisi jabatan tertentu, diberi pelatihan dan pengembangan serta diberi kompensasi yang memadai dengan tujuan agar sumber daya manusia perusahaan tersebut dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan perusahaan yang ditunjukkan dengan kinerja. Yang dimaksud dengan kinerja (*performance*) adalah kualitas pelaksanaan tugas dan fungsi dari pemegang jabatan manajerial yang menjamin tercapainya jumlah keluaran (*output*) dari pelaksana tugas yang berada di bawah pengendalian manajer tersebut. Sementara itu, bagi tenaga operasional nonmanajer, kinerja menunjukkan jumlah keluaran yang dapat dihasilkan tenaga kerja dalam durasi waktu tertentu. Sebagai contoh, kinerja direktur utama suatu perusahaan diukur dari peningkatan laba bersih perusahaan dan peningkatan harga saham perusahaan. Sementara itu, kinerja bagian produksi diukur dengan menggunakan indikator jumlah produksi barang dalam satuan waktu tertentu.

Selain indikator *output*, beberapa organisasi juga menggunakan indikator *outcome* yakni berfungsinya *output* sesuai dengan yang diharapkan untuk digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja. Sebagai contoh, *output* dari kegiatan yang dilakukan tenaga pelaksana di Direktorat Jenderal Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan adalah melakukan pemasangan rambu-rambu jalan. Jumlah rambu jalan yang dipasang merupakan *output* yang akan digunakan sebagai Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) di Eselon II ke bawah. Sementara itu, yang menjadi *outcome*-nya bisa saja berupa menurunnya tingkat kecelakaan kendaraan yang dapat dijadikan sebagai indikator kinerja utama (IKU) Dirjen Perhubungan Darat. Dengan demikian, dalam suatu kinerja selalu terkandung kualitas pelaksanaan tugas dan fungsi serta indikator kinerja, atau bila dirumuskan dalam suatu persamaan berikut

f. Pemutusan hubungan kerja (*termination*).

Pemutusan hubungan kerja antara perusahaan dengan karyawan dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti berikut.

- 1) Karyawan berhenti dari perusahaan karena dia memperoleh pekerjaan di tempat lain.
- 2) Karyawan diberhentikan karena tidak dapat mencapai kinerja yang dipersyaratkan. Ketentuan ini berlaku bagi karyawan yang sedang dalam masa percobaan (*probation periode*) di mana selama masa percobaan tersebut, karyawan tidak dapat mencapai standar kinerja yang telah ditentukan perusahaan. Adapun bagi karyawan yang sudah menjadi karyawan tetap perusahaan, maka pemberi kerja harus merundingkan rencana pemutusan hubungan kerja atas karyawan yang tidak bisa memenuhi standar kinerja yang ditentukan perusahaan dengan serikat pekerja yang ada di perusahaan. Apabila perundingan tersebut menemui jalan buntu, perusahaan dapat mengajukan permohonan PHK ke lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial untuk memperoleh penetapan sesuai dengan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenaga Kerjaan Pasal 152.
- 3) Karyawan diberhentikan karena perusahaan mengalami perubahan status, penggabungan, peleburan, atau perubahan kepemilikan perusahaan.
- 4) Karyawan diberhentikan karena perusahaan tutup yang disebabkan perusahaan mengalami kerugian secara terus menerus selama 2 (dua) tahun atau akibat keadaan yang memaksa (*force majeure*).
- 5) Karyawan melakukan kesalahan berat. Yang dimaksud kesalahan berat antara lain melakukan penipuan, pencurian, keterangan palsu atau yang dipalsukan sehingga merugikan perusahaan, membocorkan rahasia perusahaan kepada pihak lain dll. (lihat Pasal 158).
- 6) Karyawan berhenti dari perusahaan karena memasuki masa pensiun.
- 7) Karyawan meninggal dunia.
- 8) Karyawan mengundurkan diri dari perusahaan.

- 9) Karyawan dapat diberhentikan dari perusahaan apabila karyawan tersebut memiliki cacat permanen yang menghalangi dia melaksanakan pekerjaan dengan baik.

C6. MANAJEMEN KEUANGAN DAN AKUNTANSI

Uang adalah laksana darah bagi perusahaan. Kehidupan suatu perusahaan sangat bergantung kepada uang baik yang berasal dari setoran modal pemilik perusahaan, keuntungan perusahaan, maupun uang yang berasal dari hutang. Pada saat perusahaan masih memiliki skala usaha yang kecil, aktivitas pengelolaan keuangan biasanya cukup dilakukan oleh bagian akuntansi perusahaan. Tetapi sejalan dengan berkembangnya skala usaha perusahaan, kegiatan manajemen keuangan tidak cukup dilakukan oleh bagian akuntansi melainkan membutuhkan bagian tersendiri yang melakukan aktivitas manajemen keuangan. Pada bab ini akan diuraikan pengertian dan fungsi dari manajemen keuangan (*financial management*) dan pengertian serta fungsi akuntansi manajemen (*management accounting*).

1. Pengertian Manajemen Keuangan (*Financial Management*)

Manajemen keuangan (*financial management*) merupakan disiplin ilmu yang berkaitan dengan bagaimana manajer keuangan memelihara dan menciptakan nilai ekonomi (*economic value*) atau kekayaan (*wealth*) para pemegang saham (*shareholders*) (Keown, Martin, Petty & Scott Jr., 2005). Sementara itu, Gitman merumuskan manajemen keuangan sebagai disiplin ilmu yang berkaitan dengan bagaimana berbagai peran yang dijalankan oleh manajer keuangan untuk melakukan maksimalisasi laba perusahaan melalui berbagai keputusan investasi (*investing decision*) maupun keputusan pembiayaan (*financing decision*).

2. Fungsi Manajemen Keuangan

Berdasarkan fungsi yang dilakukannya sebagai manajer keuangan, Van Horne dan Wachowicz, Jr., (2001) membagi fungsi manajemen keuangan ke dalam tiga kategori fungsi, yaitu **keputusan investasi** (*investment decision*), **keputusan pembiayaan** (*financing decision*), dan **keputusan manajemen aset** (*asset management decision*).

Keputusan investasi (*investment decision*). Manajer keuangan dihadapkan kepada berbagai pilihan investasi dan manajer keuangan harus dapat memberikan masukan kepada pimpinan puncak perusahaan (*chief executive officer*), alternatif pilihan investasi mana yang akan menghasilkan laba maksimum bagi perusahaan dalam jangka panjang. Sebagai contoh, pada saat Robby Djohan menjadi Direktur Utama Garuda Indonesia dan Emir Sattar menjadi Direktur Keuangan, keduanya sepakat untuk mengembalikan pesawat Airbus A330 yang disewa dengan harga 1,2 juta dollar per tahun. Dengan mengembalikan pesawat tersebut, beban Garuda Indonesia berkurang secara signifikan di mana aliran kas yang dihasilkan perusahaan dapat digunakan untuk aktivitas investasi lainnya.

Keputusan pembiayaan (*financing decision*). Setiap aktivitas perusahaan baik untuk keperluan operasional maupun untuk kegiatan investasi, akan membutuhkan pembiayaan. Manajer keuangan dihadapkan kepada pilihan untuk membiayai aktivitas investasi apakah akan didanai dengan modal sendiri (setoran pemilik perusahaan maupun menjual saham kepada publik) atau akan didanai dengan pinjaman (meminjam ke bank atau menerbitkan obligasi). Keputusan pembiayaan yang dibuat harus dapat memaksimalkan profit yang diperoleh oleh perusahaan dan dapat menghasilkan aliran kas bersih (*net cash flow*) yang optimal bagi perusahaan.

Keputusan manajemen aset (*asset management decision*). Manajer keuangan harus mampu mengelola aset yang dimiliki perusahaan secara efisien. Manajer keuangan harus memberikan perhatian yang lebih terhadap aktiva lancar (*current asset*) yang dimiliki oleh perusahaan dibandingkan dengan tanggung jawab terhadap aktiva tetap (*fixed assets*) karena tanggung jawab pengelolaan aktiva tetap biasanya sudah diserahkan kepada para manajer operasional yang menggunakan aktiva tetap tersebut. Kendati demikian, manajer keuangan berkewajiban memberikan informasi mengenai efektivitas penggunaan aset secara keseluruhan yang tercermin dari besarnya nilai aset turn over yang menunjukkan kemampuan setiap rupiah aset yang dimiliki perusahaan di dalam menciptakan pendapatan penjualan (*sales revenue*).

Sebagai contoh, BRI melakukan pembelian satelit baru seharga Rp2,5 Triliun Investasi sebesar Rp2,5 Triliun yang nanti akan menjadi aset perusahaan (*fixed asset*) tentu saja harus dibiayai oleh perusahaan. Untuk membeli aset senilai Rp2,5 Triliun tersebut, tentu saja BRI membutuhkan sumber pembiayaan. Sumber pembiayaan yang digunakan BRI untuk melakukan pembelian satelit tersebut bisa berasal dari pinjaman maupun bisa berasal dari penjualan saham perusahaan kepada publik atau merupakan gabungan dari keduanya.

3. Struktur Organisasi Manajemen Keuangan Perusahaan Korporasi

Di dalam sebuah perusahaan korporasi, para pemegang saham akan memilih para anggota dewan direksi (*board of directors*) (Gitman, 2006). dewan direksi yang telah dipilih selanjutnya bertanggung jawab dalam hal sebagai berikut.

- a. Menetapkan sasaran strategik perusahaan.
- b. Menetapkan kebijakan umum perusahaan.
- c. Menyetujui pengeluaran dalam jumlah yang besar.
- d. Menyewa atau memecat para manajer puncak (*officers*) maupun para eksekutif.
- e. Memberikan kompensasi para manajer puncak (*officers*) maupun para eksekutif.
- f. Memonitor para manajer puncak (*officers*) maupun para eksekutif.

Untuk mengelola operasional perusahaan dari hari ke hari, dewan direksi akan memilih *chief executive officer* (*ceo/president*) yang akan dibantu oleh sejumlah manajer puncak (*officers*) dan para eksekutif/manajer. Dalam sebuah perusahaan korporasi, jabatan puncak manajer keuangan dinamakan chief financial officer (CFO) yang akan dibantu oleh manajer treasury (*treasurer*) dan *controller* (biasa juga disebut *comptroller*).

Treasurer bertanggung jawab dalam area manajemen keuangan (Van Horne dan Wachowicz, Jr, 2001) yang mencakup antara lain keputusan investasi (seperti capital budgeting; manajemen dana pensiun); keputusan pembiayaan (penggunaan pinjaman dari bank, investor, pembagian dividen); serta pengelolaan aset (manajemen kas dan manajemen kredit).

Controller bertanggung jawab dalam berbagai area yang menyangkut akuntansi seperti akuntansi biaya (*cost accounting*), penyusunan laporan keuangan bagi pihak eksternal perusahaan, seperti laporan keuangan untuk instansi pajak, pasar modal, dan para pemegang saham.

4. Pengertian Akuntansi

Menurut Ebert dan Griffin (2011 : 216), akuntansi (*accounting*) merupakan suatu sistem komprehensif untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengomunikasikan informasi keuangan perusahaan kepada

- a. pemilik perusahaan (*firm's owner*);
- b. karyawan (*employees*);
- c. publik (yang mencakup di dalamnya investor dan kreditur);
- d. otoritas pajak (*tax authorities*);
- e. otoritas pemerintah yang mengatur pasar modal.

Informasi keuangan dimaksud mencakup jumlah pajak yang harus dibayar oleh perusahaan, jumlah penerimaan yang diperoleh perusahaan selama periode akuntansi tertentu dan jumlah pengeluaran yang dilakukan perusahaan selama periode tertentu. Oleh karena itu, bisnis melibatkan ribuan transaksi keuangan, keberadaan informasi keuangan yang konsisten dan bisa diandalkan merupakan suatu keharusan. Untuk memperoleh informasi keuangan yang bisa diandalkan, perusahaan akan membentuk sistem informasi akuntansi (*accounting information system/AIS*) yaitu suatu prosedur terorganisir untuk mengidentifikasi, mengukur, merekam dan mempertahankan informasi keuangan sehingga dapat digunakan untuk menyusun berbagai laporan akuntansi dan laporan manajemen. AIS melibatkan di dalamnya orang, laporan, peralatan komputer, prosedur dan berbagai sumber daya yang dibutuhkan untuk mengumpulkan transaksi-transaksi keuangan.

Di dalam sebuah perusahaan korporasi, fungsi akuntansi berada dibawah pengelolaan *chief accounting officer* atau *controller*. Dalam hal ini, *chief accounting officer* melakukan pengelolaan aktivitas akunting dengan memastikan bahwa AIS yang ada mampu menyediakan berbagai laporan

baik laporan manajemen maupun laporan keuangan yang dibutuhkan untuk perencanaan, pengambilan keputusan dan berbagai aktivitas manajemen lainnya.

5. Persamaan Akuntansi

Pembukuan dalam kegiatan akuntansi yang dilakukan saat ini menggunakan sistem pembukuan yang dikenal dengan *double entry system*. Sistem pembukuan *double entry* pertama kali digunakan oleh para pedagang di Venice Italia dengan menggunakan metode yang ditulis Luca Pacioli, seorang matematikawan yang menerbitkan buku tentang pembukuan sistem double entry pada tahun 1494. Pada salah satu bab bukunya yang berjudul Sistem Double Entry bagi para pedagang, dia menuliskan bahwa, “untuk setiap kredit maka harus ada pasangannya di sisi debit”. Di dalam bukunya tersebut Pacioli juga telah menyebut adanya lima kelompok rekening yakni aset (*assets*), hutang (*liabilities*), pendapatan (*income*), pengeluaran (*expense*), dan modal (*capital*).

Tulisan klasik Luca Pacioli telah melahirkan salah satu persamaan paling terkenal yang hingga saat ini digunakan dalam dunia akuntansi yakni persamaan dasar akuntansi. Persamaan dasar akuntansi menyebutkan bahwa

$$\text{Assets} = \text{Liabilities} + \text{Owner's Equity} \dots\dots\dots(1)$$

Atau

$$\text{Aset} = \text{Hutang} + \text{Modal Sendiri}$$

Dengan menggunakan persamaan (1), besarnya modal sendiri dapat dihitung sebagai berikut.

$$\text{Modal Sendiri} = \text{Aset} - \text{Hutang} \dots\dots\dots(2)$$

6. Siklus Akuntansi (*Accounting Cycle*)

Penyajian laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari siklus akuntansi, di mana siklus akuntansi sendiri dimulai dari adanya transaksi yang memiliki nilai uang. Transaksi tersebut selanjutnya dicatat di dalam jurnal umum (*general journal*). Selanjutnya, dari jurnal umum dilakukan proses posting yaitu memindah bukukan

catatan transaksi dari jurnal umum ke buku besar (*general ledger*), misalnya buku besar kas yang berisi catatan berbagai transaksi yang berpengaruh terhadap posisi kas perusahaan setiap bulan.

Pada setiap akhir periode akuntansi setiap bulan, akan dilakukan neraca saldo (*trial balance*) di mana jumlah yang terdapat pada kolom debit dari suatu neraca saldo harus sama dengan jumlah yang terdapat pada kolom kredit. Bila jumlah pada kolom debit dan kolom kredit neraca saldo tidak sama, kemungkinan telah terjadi kesalahan posting di mana kesalahan tersebut dapat berasal dari kekeliruan melakukan jurnal. Oleh sebab itu, perlu adanya jurnal penyesuaian (*adjustment*). Neraca saldo yang telah mengalami jurnal penyesuaian sampai jumlah pada kolom debatnya sama dengan jumlah kolom kredit dinamakan neraca saldo yang telah disesuaikan (*adjusted trial balance*).

Setelah neraca saldo yang telah disesuaikan selesai, selanjutnya dapat dilakukan proses penyusunan laporan keuangan yaitu laporan keuangan laba/rugi (terdiri atas perkiraan pendapatan (*revenue*) dan beban (*expenses*); laporan keuangan neraca (terdiri dari perkiraan harta (*assets*), utang (*liabilities*) dan modal sendiri (*equity*); laporan perubahan modal yang menunjukkan perubahan modal (modal akan bertambah bilamana perusahaan memperoleh keuntungan bersih dan akan berkurang bilamana perusahaan mengalami kerugian (*loss*); laporan arus kas yang menunjukkan perubahan arus kas masuk (*cash inflow*) dan arus kas keluar (*cash outflow*) setiap bulan.

7. Laporan Keuangan

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, salah satu tugas dari akuntansi keuangan adalah menghasilkan laporan keuangan bagi para pemangku kepentingan di luar perusahaan, seperti bank, instansi pajak, para pemegang saham.

Laporan keuangan yang disusun oleh bagian akuntansi, terdiri atas berikut ini.

- a. Neraca (*balance sheet*).
- b. Laporan laba rugi (*income statement*).

- c. Laporan perubahan ekuitas (*statement of capital changes*).
- d. Laporan arus kas (*cashflow statement*).

Neraca (*balance sheet*). Neraca menunjukkan posisi harta, kewajiban, dan modal perusahaan. Harta (asset) perusahaan selanjutnya di bagi ke dalam dua kelompok harta, yaitu harta lancar (*current asset*) misalnya kas, piutang dan kelompok harta tetap (*fixed asset*), misalnya kendaraan yang dimiliki perusahaan maupun gedung yang dimiliki oleh perusahaan. Seperti halnya harta, kewajiban/utang perusahaan juga dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu hutang lancar (*current liabilities*) yaitu hutang yang periode jatuh temponya kurang dari 1 tahun, misalnya hutang dagang. Kategori hutang lainnya adalah hutang jangka panjang (*long-term liabilities*) yaitu hutang yang periode jatuh temponya lebih dari 1 tahun misalnya pinjaman ke bank.

Komponen ketiga dari neraca adalah modal yang menunjukkan besarnya setoran modal dari pendiri perusahaan (*paid-in capital*) di mana seiring dengan perjalanan waktu, modal akan bertambah karena adanya keuntungan yang diperoleh perusahaan dan akan berkurang bila perusahaan mengalami kerugian. Besarnya keuntungan atau kerugian perusahaan dapat diketahui dari laporan laba rugi perusahaan. Saldo dari laba atau rugi tersebut selanjutnya akan masuk ke dalam laporan perubahan modal yang selanjutnya akan dicantumkan dalam pos modal dari suatu neraca.

1. Laporan Laba Rugi (*Income Statement*)

Laporan laba rugi menyajikan rincian pendapatan (*revenue*), beban (*expenses*), laba (*profit*) dan rugi (*loss*) dari perusahaan sebagai entitas akuntansi untuk suatu periode waktu tertentu. Penghasilan (*income*) adalah kenaikan manfaat ekonomi selama periode pelaporan dalam bentuk arus masuk atau peningkatan aset, atau penurunan liabilitas yang mengakibatkan kenaikan ekuitas yang tidak berasal dari kontribusi penanam modal. Penghasilan meliputi pendapatan dan keuntungan (*profit/gain*).

Pendapatan adalah penghasilan yang timbul dalam pelaksanaan aktivitas operasional biasa perusahaan, seperti pendapatan dari penjualan,

pendapatan bunga, imbalan, dividen, royalti, dan sewa. (<http://rezwan-rizki.blogspot.com/2012/11/laporan-laba-rugi-komprehensif.html>).

Beban (*expenses*) adalah penurunan manfaat ekonomi selama suatu periode pelaporan dalam bentuk arus keluar atau penurunan aset, atau terjadinya kewajiban (*liabilities*) yang mengakibatkan penurunan ekuitas yang tidak terkait dengan distribusi kepada penanam modal. Beban mencakup kerugian (*loss*) dan beban yang timbul dalam pelaksanaan aktivitas entitas yang biasa. Beban yang timbul dalam pelaksanaan aktivitas entitas yang biasa meliputi, misalnya harga pokok penjualan, gaji dan upah, dan penyusutan.

Metode penyusunan laporan laba rugi dapat dilakukan dengan menggunakan metode *single step* dan metode *multiple step*. Pada metode *single step*, semua kelompok pendapatan dikelompokkan di bagian atas laporan laba rugi dan dijumlahkan, kemudian semua beban dikelompokkan dan dijumlahkan untuk selanjutnya dikurangkan terhadap jumlah pendapatan. Selisih dari jumlah pendapatan dan beban akan menghasilkan laba atau rugi. Sementara itu, pada metode *multiple step*, pendapatan dibedakan menjadi pendapatan usaha dan pendapatan lain-lain. Demikian halnya, beban juga dikelompokkan menjadi beban usaha dan beban lain-lain. Pendapatan usaha dan beban usaha disajikan lebih dahulu, sedangkan pendapatan lain-lain dan beban lain-lain disajikan belakangan.

2. Laporan Perubahan Modal (*Statement of Capital Changes*)

Laporan perubahan modal adalah laporan keuangan yang menyajikan perubahan keadaan modal selama satu periode. Hal-hal yang mengubah posisi keuangan modal pemilik adalah besar-kecilnya laba/rugi yang sedang dialami perusahaan.

Laporan perubahan modal diawali dengan penyajian besarnya modal di awal periode ditambah keuntungan atau dikurangi kerugian yang direalisasi perusahaan selama periode laporan. Besarnya saldo modal yang ada pada akhir periode merupakan besaran modal yang akan dicantumkan di dalam neraca pada pos ekuitas/modal di bagian pasiva perusahaan.

Pada perusahaan perseorangan dan firma, pos yang dapat mengurangi modal adalah pengambilan pribadi (*prive*) oleh pemilik modal yang harus dicantumkan dalam laporan perubahan modal.

Laporan Aliran Arus Kas (*Cash Flow Statement*)

Laporan arus kas menggambarkan arus kas masuk dan arus kas keluar dari kegiatan operasi, investasi dan pembiayaan untuk satu periode tertentu (Agoes, 2013). Laporan arus kas menggunakan pendekatan berbasis kas (*cash basis*) dimana yang akan dilaporkan dalam laporan aliran kas hanyalah transaksi-transaksi yang mempengaruhi posisi kas pada periode tertentu.

D. RANGKUMAN

Organisasi perusahaan pada dasarnya merupakan kumpulan dari berbagai sumber daya, seperti modal, SDM, mesin, peralatan, teknologi, bahan baku dll. Agar perusahaan dapat mempertahankan pelanggannya, perusahaan harus dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan para pelanggan secara terus menerus. Perusahaan melakukan hal ini dengan menawarkan barang dan jasa yang memiliki nilai (*value*) kepada konsumen. *Value* menunjukkan sekumpulan benefit yang dimiliki oleh suatu produk yang dapat memuaskan kebutuhan pelanggan. Produk yang ditawarkan oleh perusahaan diasumsikan memiliki *value* sehingga konsumen bersedia menukar sumber daya yang dia miliki (bisa berupa uang, barang ataupun benda lainnya yang memiliki *value*) untuk ditukar dengan produk yang ditawarkan perusahaan. Melalui proses pertukaran ini maka lahirlah transaksi yang merupakan syarat utama bagi munculnya aktivitas pemasaran. Transaksi yang dilakukan oleh pembeli dan penjual terjadi di pasar (*market*). Dalam hal, ini pasar sebagai tempat terjadinya transaksi memiliki arti yang luas, baik pasar yang ada wujud fisiknya sehingga transaksi antara pembeli dan penjual terlihat secara kasat mata (*tangible*) maupun pasar yang menggunakan media online.

E. LATIHAN

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

1. Buat dan jelaskan struktur organisasi berdasarkan wilayah pemasaran!
2. Buat dan jelaskan struktur organisasi dengan menggunakan pendekatan matriks!
3. Organisasi perusahaan pada dasarnya merupakan kumpulan dari berbagai sumber daya, sebutkan sumber daya apa yang ada pada organisasi itu dan jelaskan fungsinya!
4. Riset kebutuhan pelanggan, membuat rencana pemasaran (*marketing plan*), dan menentukan target pasar.

Topik: “Manajemen Operasional & Strategis Usaha Mikro”

1. Deskripsi Proyek

Mahasiswa secara berkelompok (3-5 orang) diminta untuk **menganalisis atau merancang manajemen operasional sebuah usaha mikro/kecil (UMKM)** yang nyata atau hipotetis. Proyek ini bertujuan menerapkan 4 fungsi manajemen (POAC: *Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) dalam bisnis.

2. Sub-CPMK (Capaian Pembelajaran Mata Kuliah) yang Dinilai

Mahasiswa mampu:

- Merumuskan perencanaan bisnis (visi, misi, tujuan)
- Merancang struktur organisasi dan pembagian kerja
- Mengembangkan strategi pengarahannya dan motivasi SDM
- Menyusun sistem pengendalian dan evaluasi kinerja bisnis

3. Panduan Pengerjaan Proyek

Tahap 1: Perencanaan (Planning)

Pilih satu jenis usaha (contoh: Kopi Susu Kekinian, Jasa Cuci Sepatu, Katering Sehat).

Tentukan Visi, Misi, dan Tujuan Jangka Pendek/Panjang.

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Tentukan target pasar dan strategi pemasaran dasar.

Tahap 2: Pengorganisasian (Organizing)

- Buat struktur organisasi (meskipun sederhana).
- Jabarkan deskripsi pekerjaan (*job description*) untuk setiap anggota tim.
- Tentukan kebutuhan SDM dan alur kerja (*flowchart* operasional).

Tahap 3: Pengarahan (Actuating/Leading)

- Buat strategi motivasi bagi karyawan (cara menjaga semangat kerja).
- Tentukan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan.
- Simulasikan bagaimana mengatasi konflik internal (misal: karyawan tidak disiplin).

Tahap 4: Pengendalian (Controlling)

- Buat standar kualitas produk/layanan (KPI - *Key Performance Indicator* sederhana).
- Tentukan metode pengawasan operasional (misal: pengecekan stok harian, buku kas).
- Rencana tindak lanjut jika terjadi penurunan penjualan atau masalah kualitas.

4. Format Laporan Proyek

Laporan diketik maksimal 10-15 halaman, dengan sistematika:

- 1. Pendahuluan:** Profil Usaha & Latar Belakang.
- 2. Isi:** Implementasi POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling).
- 3. Kesimpulan & Rekomendasi.**
- 4. Lampiran:** Foto produk, draf kuesioner pelanggan, atau contoh buku kas.

5. Output & Presentasi

- **Laporan Tertulis (PDF).**
- **Presentasi (PPT/Video):** Mempresentasikan rencana manajemen bisnis kelompok di depan kelas.

6. Komponen Penilaian

No	Kriteria Penilaian	Bobot
1	Ketepatan analisis SWOT dan perencanaan bisnis (Planning)	25%
2	Kesesuaian struktur organisasi & job desc (Organizing)	25%
3	Kreativitas dalam strategi motivasi & kepemimpinan (Actuating)	25%
4	Logika sistem pengendalian & evaluasi (Controlling)	15%
5	Kualitas presentasi dan laporan tertulis	10%

Proyek ini dirancang agar mahasiswa tidak hanya memahami teori manajemen secara tekstual, tetapi mampu menerapkannya dalam simulasi bisnis nyata.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, S. (2013). Cara mudah belajar akuntansi (Buku 1). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Bollander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). Managing human resources (12th ed.). Ohio: Thomson South-Western.
- Chase, R. B., Jacobs, R. F., & Aquilano, N. J. (2004). Operations management for competitive advantage (10th ed.). MacGraw-Hill.
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Anshary, A. I. (2001). Marketing channels (6th ed.). Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2007). Understanding management (5th ed.). Mason, USA: Thomson South-Western, Inc.
- Ivancevich, J. M. (2007). Human resources management (10th ed.). McGraw Hill, New York.
- Keown, A. J., Martin, J. D., Petty, J. W., & Scott, D. Jr. (2005). Financial management.

- Principles and applications (10th ed.). Boston, USA: Perason Education Inc.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1988). Management (9th ed.). Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). Marketing management (13th ed.). Prentice Hall.
- Kreitner, R. (2007). Management (10th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Lewis, G., & Fandt. (2004). Management: Challenges for tomorrow's leaders (4th ed.). Thomson South-Western.
- Paramita, B. (1985). Struktur Organisasi di Indonesia. Universitas Indonesia: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi.

Kegiatan Belajar 10

PEMBIAYAAN USAHA

A. PENDAHULUAN

Setiap aktivitas perusahaan baik untuk keperluan operasional maupun untuk kegiatan investasi akan membutuhkan pembiayaan. Manajer keuangan dihadapkan kepada pilihan untuk membiayai aktivitas investasi apakah akan didanai dengan modal sendiri (setoran pemilik perusahaan maupun menjual saham kepada publik) ataukah akan didanai dengan pinjaman (meminjam ke bank atau menerbitkan obligasi). Keputusan pembiayaan yang dibuat harus dapat memaksimalkan profit yang diperoleh oleh perusahaan dan dapat menghasilkan aliran kas bersih (*net cash flow*) yang optimal bagi perusahaan.

Keputusan pembiayaan berkaitan dengan bagaimana perusahaan mendanai kegiatan operasional maupun investasinya. Yakni apakah perusahaan akan menggunakan utang jangka pendek atau menggunakan sumber pendanaan jangka panjang baik yang berasal dari utang jangka panjang maupun penjualan saham di pasar modal.

Buku Ajar ini akan menjelaskan pengertian pembiayaan serta tujuan yang ingin dicapai melalui aktivitas pembiayaan. Pada modul ini juga akan dibahas sumber-sumber pembiayaan baik yang berasal dari utang

jangka pendek (*current liabilities*) maupun dana jangka panjang (yang berasal dari utang jangka panjang dan saham).

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

1. Memahami konsep pembiayaan usaha, pengertian pembiayaan usaha, tujuan pembiayaan usaha
2. Memahami sumber-sumber pembiayaan dari modal sendiri, dari bank, pasar, modal, lembaga bukan bank, angel investor, financial teknologi.

C. MATERI PEMBELAJARAN

1. Konsep Pembiayaan Usaha
2. Pengertian Pembiayaan Usaha
3. Tujuan Pembiayaan Usaha
4. Sumber Pembiayaan dari Modal Sendiri
5. Sumber Pembiayaan dari Bank
6. Sumber Pembiayaan dari Pasar Modal
7. Sumber Pembiayaan dari Lembaga Bukan Bank
8. Sumber Pembiayaan dari Angel Investor
9. Sumber Pembiayaan dari Financial Teknologi

C1. PENGERTIAN PEMBIAYAAN USAHA

Aktivitas bisnis laksana memancing uang dengan uang. Dalam rangka memperoleh keuntungan (laba), para pelaku usaha pada umumnya akan mengeluarkan sejumlah dana untuk melakukan pembelian aktiva tetap, seperti mesin, peralatan, kendaraan dan lain-lain, serta mengeluarkan sejumlah dana lainnya untuk modal kerja seperti pembelian bahan baku, bahan penolong, dan lain-lain. Sebagai contoh seorang pengusaha yang akan menjalankan usaha berjualan nasi goreng di pinggir jalan,

mengeluarkan dana untuk kegiatan investasi dalam aktiva tetap, seperti membeli roda, wajan, kompor, tabung gas, meja, kursi, dan lain-lain. Pengusaha nasi goreng ini juga akan mengeluarkan dana untuk modal kerja, seperti untuk membeli beras, bumbu, kecap, telur, daging ayam, minyak goreng, dan lain-lain.

Agar aktivitas usaha yang dilakukan para pengusaha bisa berjalan lancar, para pengusaha membutuhkan pembiayaan. Sementara pembiayaan adalah penyediaan dana untuk mendukung kegiatan operasional dan investasi agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Setiap perusahaan membutuhkan dana untuk menjalankan kegiatan operasional perusahaan, seperti membayar gaji, membayar biaya pemasaran, membayar biaya produksi berupa pembelian bahan baku, upah, biaya listrik, dan lain-lain. Perusahaan juga membutuhkan dana untuk kegiatan investasi yang sifatnya berbeda dengan penyediaan dana untuk kebutuhan operasional. Yang dimaksud dengan investasi menurut Fischer dan Jordan (1987) adalah, penanaman modal yang didasari oleh adanya harapan untuk memperoleh pengembalian modal yang positif. Sementara itu, menurut Francis (1988), yang dimaksud dengan investasi adalah “penanaman uang yang diharapkan akan menghasilkan uang dalam jumlah yang lebih banyak”.

Kegiatan investasi berasal dari adanya peluang untuk meningkatkan laba perusahaan yang berasal dari adanya peluang pasar dan peluang pengembangan produk (*product development*). Peluang usaha yang akan dieksploitasi oleh perusahaan sebaiknya sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan saat ini.

Untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran yang telah ditetapkan, manajemen perusahaan selanjutnya mengembangkan serangkaian strategi yang merupakan berbagai cara untuk mencapai tujuan (*ways to achieve end*). Dalam hal ini, strategi menunjukkan berbagai keputusan yang dipilih perusahaan untuk memosisikan organisasi perusahaan di dalam lingkungan perusahaan. Igor Ansoff (Doyle, 2000) memberi contoh pengembangan perencanaan strategi dengan menggunakan dua variabel yang berpengaruh terhadap pendapatan perusahaan yaitu variabel produk (*product*) dan pasar (*market*).

Matrix Ansoff dapat digunakan sebagai salah satu panduan bagi pengembangan strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Sebagai contoh, apabila perusahaan memiliki tujuan ingin memperoleh peningkatan penjualan yang lebih besar dibandingkan penjualan tahun lalu, perusahaan dapat mempertimbangkan beberapa strategi (sesuai matrix Ansoff) sebagai berikut.

1. Market penetration strategy

Dalam strategi ini perusahaan melakukan intensifikasi penjualan produk yang saat ini dimiliki oleh perusahaan (*existing product*) kepada pasar sasaran yang selama ini telah dilayani oleh perusahaan (*existing market*). Peningkatan penjualan melalui strategi ini dapat dicapai misalnya melalui pelaksanaan promosi yang akan mendorong konsumen membeli lebih banyak produk perusahaan dibandingkan periode waktu sebelumnya.

2. *Product development strategy*

Dalam strategi ini, perusahaan memasarkan produk baru (*new product*) kepada pasar sasaran yang selama ini dilayani oleh perusahaan dengan tujuan meningkatkan sales revenue dan profit perusahaan. Sebagai contoh PT. Wing's menciptakan divisi Wing's Food yang memproduksi Mie Sedaap (sebagai lini produk baru bagi PT Wing's) yang dipasarkan kepada pasar yang saat ini menjadi pasar sasaran perusahaan (*existing market*).

3. Market development strategy

Dalam strategi ini perusahaan memasarkan produk yang saat ini diproduksi perusahaan (*existing product*) ke wilayah pemasaran yang baru (*new market*). Misalnya PT Sinar Ancol memasarkan produk sabun mandi ke wilayah pemasaran yang baru di wilayah Timur Tengah. Strategi ini pun sering digunakan oleh perusahaan yang menghasilkan produk konsumsi (*consumer product*) yang segera mengembangkan pemasaran produknya secara nasional segera setelah produk yang diluncurkan di area pemasaran terbatas, menunjukkan tanda-tanda keberhasilan. Misalnya PT Unilever Indonesia meluaskan pemasaran teh celup Sariwangi secara nasional

setelah teh celup tersebut dapat diterima dengan baik di wilayah pemasaran DKI Jakarta dan Jawa Barat.

4. Diversification strategy

Dalam strategi ini, perusahaan memasarkan produk baru kepada pasar sasaran yang baru. Misalnya sebuah perguruan tinggi yang menyelenggarakan jenjang pendidikan S1 dapat melakukan strategi diversifikasi dengan menawarkan jenjang pendidikan S2 (produk baru) kepada para karyawan (pasar sasaran baru) yang memerlukan gelar pendidikan pascasarjana. Dengan menggunakan matriks yang dikembangkan oleh Igor Ansoff, kegiatan investasi dapat dikaitkan dengan salah satu kuadran dalam matriks produk-pasar (*product-market matrix*) tersebut.

1. Investasi untuk Menunjang *Product Development*

Wing's Food yang selama ini sudah menjadi produsen produk makanan dan minuman, seperti Ale Ale, Floridina, Top, Zync, dan lain-lain menambah lini produknya yang diberi merek Mi Sedaap setelah perusahaan ini melihat adanya peluang untuk memperoleh laba di bisnis mie instan karena masih besarnya potensi pasar mie instan di Indonesia. Untuk memproduksi mie instan tersebut maka PT Wings harus melakukan investasi pembangunan pabrik mie di mana aktivitas ini bukanlah merupakan aktivitas kegiatan operasional rutin yang dilakukan oleh perusahaan. Dalam hal ini PT Wings menanamkan modal untuk memproduksi Mie Sedaap dengan harapan akan memperoleh laba dari aktivitas penanaman modal yang dilakukannya. Boks cerita bisnis di bawah ini menceritakan keberhasilan investasi Mie Sedaap.

2. Investasi untuk Menunjang *Market Development*

Indonesia merupakan salah satu negara di Asia yang memiliki pertumbuhan produksi kendaraan bermotor yang paling tinggi di ASEAN. Menurut ekonom senior Faisal Basri, pertumbuhan tahunan produksi kendaraan bermotor di Indonesia mencapai angka 20% pada tahun 2013. Angka ini jauh melebihi angka CAGR ASEAN yang hanya mencapai 7%. Tingkat pertumbuhan produksi mobil di Indonesia yang tinggi, sejalan dengan tingkat konsumsi mobil di Indonesia.

Perumbuhan konsumsi mobil di Indonesia tampaknya memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan meningkatnya jumlah kelas menengah di Indonesia. Menurut proyeksi bank Indonesia, jumlah kelas menengah di Indonesia akan mencapai angka 168 juta orang dari total 267 juta penduduk Indonesia saat ini (63% dari total penduduk Indonesia).

Menyadari akan besarnya potensi pasar mobil di Indonesia, salah satu perusahaan otomotif asal Tiongkok yakni Wuling Motors memutuskan untuk melakukan ekspansi pasar mobil Wuling ke Indonesia. Untuk menunjang strategi tersebut, Wuling memutuskan akan menambah investasi di Indonesia sebesar Rp 9 Triliun. Boks cerita bisnis berikut ini menceritakan keputusan investasi untuk menunjang ekspansi pasar yang dilakukan oleh Wuling di Indonesia.

3. Investasi untuk Menunjang *Diversifikasi*

Diversifikasi merupakan strategi untuk membuat produk yang baru bagi perusahaan dan memasarkannya kepada pasar yang baru. Tujuan perusahaan melakukan diversifikasi adalah untuk meningkatkan laba perusahaan dan meningkatkan nilai perusahaan. Bagi perusahaan yang sudah menjual sahamnya kepada publik (*go public*), nilai perusahaan ditentukan oleh nilai saham perusahaan yang diperdagangkan di pasar modal.

Salah satu perusahaan yang melakukan aktivitas investasi besar-besaran untuk diversifikasi adalah SONY. SONY adalah perusahaan elektronik yang berpusat di Tokyo, Jepang. Sekarang, Sony merupakan produsen elektronik terbesar di dunia dan salah satu perusahaan terbesar di Jepang dan dunia. Sony didirikan pada 7 Mei 1946 dengan nama Perusahaan Telekomunikasi Tokyo dengan sekitar 20 karyawan (<https://id.wikipedia.org/wiki/Sony>). Pada 1988 Sony melakukan diversifikasi usaha dengan membeli perusahaan CBS (Columbia) Records Group dari CBS. Perusahaan ini kemudian dinamakan Sony Music *Entertainment* yang merupakan perusahaan rekaman terbesar kedua di dunia, dikelola oleh Sony Corporation of America. Perusahaan ini berkedudukan di New York, Amerika Serikat.

Pada bulan Agustus 2004, Sony Music bergabung dengan perusahaan BMG untuk membentuk Sony BMG Music Entertainment. Empat tahun

kemudian, tepatnya pada 5 Agustus 2008, Sony akhirnya membeli 50% saham BMG dan kembali mengubah nama perusahaan menjadi Sony Music Entertainment Inc.

Perusahaan Sony juga melakukan diversifikasi lainnya dengan memasuki industri perfilman. Perusahaan ini membeli beberapa perusahaan film. Saat ini berbagai perusahaan film yang tergabung ke dalam perusahaan Sony, mencakup

1. Columbia Pictures;
2. TriStar Pictures;
3. Mandalay Entertainment;
4. Phoenix Pictures;
5. Sony Pictures Classics;
6. Sony Pictures Entertainment;
7. Columbia Tri Star Home Video;
8. Metro-Goldwyn-Mayer;
9. United Artist.

4. Investasi untuk Mendukung Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Perusahaan sering kali dihadapkan kepada pasar yang sudah dihuni oleh para pemain besar sehingga untuk meningkatkan penjualan, perusahaan harus meningkatkan aktivitas promosi untuk lebih meningkatkan awareness (kesadaran konsumen terhadap produk perusahaan di pasaran) melalui iklan. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Ikatan Sarjana Farmasi Indonesia (ISFI) pada tahun 2005 menunjukkan bahwa konsumen hanya mampu mengingat 10-20 merek obat flu yang beredar di pasaran. Padahal jumlah obat flu yang beredar di pasaran menurut ISFI lebih dari 200 merek. Pertanyaannya, mengapa konsumen hanya mampu mengingat 10-20 obat flu? Jawaban yang paling masuk akal adalah kemungkinan 10-20 obat flu itulah yang paling rajin beriklan di televisi sehingga bisa terus diingat oleh konsumen.

Merek sebuah produk sangat penting untuk dapat diingat oleh calon konsumen, karena pada dasarnya konsumen membeli merek dan bukan

membeli produk. Konsumen membeli AQUA bukan air mineral demikian juga konsumen membeli RINSO bukan detergen.

C2. TUJUAN PEMBIAYAAN USAHA

Pembiayaan usaha baik yang berasal dari modal sendiri (*equity*) maupun pinjaman bertujuan untuk menunjang kegiatan operasional (kegiatan rutin) perusahaan maupun kegiatan investasi. Dengan demikian, pembiayaan usaha memiliki tujuan sebagai berikut.

1. **Menjaga kelancaran usaha.** Pembiayaan digunakan oleh perusahaan untuk dapat menjaga agar kegiatan perusahaan berjalan lancar. Perusahaan dapat dipandang sebagai rangkaian rantai nilai yang dimulai dari masuknya bahan baku, proses produksi, menghasilkan barang hingga memasarkan produk kepada calon konsumen. Perusahaan harus menjaga agar seluruh rantai nilai ini berjalan dengan lancar. Sebagai contoh, perusahaan harus memastikan bahwa pasokan bahan baku untuk proses produksi dapat berjalan lancar. Kelancaran pasokan bahan baku sangat dipengaruhi oleh kelancaran pembayaran pembelian bahan baku yang dilakukan oleh perusahaan kepada para pemasok, sesuai dengan perjanjian pembayaran yang sudah disepakati oleh perusahaan dengan para pemasok.
2. **Menjaga kesinambungan usaha.** Kegiatan usaha yang baik memiliki sifat berkesinambungan (*continuity*) dan tidak bersifat terputus-putus (*intermitten*). Untuk menjaga kesinambungan usaha, perusahaan membutuhkan pembiayaan yang cukup. Sebagai contoh bila pembiayaan untuk memenuhi kewajiban utang tidak memadai, maka perusahaan dapat berada dalam kondisi tekanan finansial (*financial distress*). Bila kondisi ini berlangsung dalam jangka waktu yang lama, bukan mustahil perusahaan akan berakhir dengan kepailitan. Hal ini berarti perusahaan akan berhenti kesinambungannya.
3. **Mendukung pengembangan produk perusahaan.** Pengembangan produk membutuhkan aktivitas riset dan pengembangan (R&D). Pada saat produk baru akan dikembangkan, perusahaan membutuhkan pembiayaan untuk memperoleh produk yang baru. Sebagai contoh perusahaan farmasi menghabiskan dana miliaran

rupiah untuk mengembangkan obat yang baru. Demikian pula perusahaan elektronik Samsung menghabiskan biaya R&D yang besar untuk menjaga agar produk-produknya tetap kompetitif.

4. **Mendukung pengembangan pasar perusahaan.** Pada saat perusahaan meluaskan pasarnya, maka perusahaan membutuhkan pembiayaan untuk memperkuat armada distribusi, penyediaan gudang untuk pasar yang baru, juga penyediaan persediaan barang dalam jumlah yang cukup untuk melayani pasar yang baru.
5. **Meningkatkan laba perusahaan.** Melalui aktivitas pembiayaan untuk mengembangkan produk maupun mengembangkan pasar, perusahaan dapat meningkatkan labanya.
6. **Meningkatkan nilai perusahaan.** Nilai perusahaan akan meningkat manakala perusahaan dapat menciptakan laba secara berkesinambungan sehingga nilai aktiva perusahaan akan semakin meningkat. Peningkatan aktiva ini dapat diikuti dengan peningkatan harga saham perusahaan sehingga nilai kapitalisasi pasar perusahaan akan semakin meningkat.
7. **Meningkatkan kekayaan pemegang saham perusahaan.** Perusahaan dibentuk oleh para wirausaha untuk menciptakan kekayaan bagi diri mereka. Kekayaan para wirausaha akan bertambah manakala perusahaan yang mereka miliki mencatatkan laba yang signifikan. Sebagai contoh Mark Zuckkerberg menjadi seorang miliuner setelah produk Facebook miliknya memberikan keuntungan yang luar biasa bagi Mark Zuckerberg.

C3. SUMBER PEMBIAYAAN DARI MODAL SENDIRI (EQUITY)

Menurut Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (KUKM) jumlah usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia pada tahun 2017 berjumlah 62.922.617 unit usaha. Sementara itu, usaha yang tergolong ke dalam usaha besar hanya berjumlah 5.460 unit.

Usaha mikro dan kecil di Indonesia maupun usaha baru di negara berkembang memiliki pilihan yang lebih sedikit lagi di dalam mendanai usaha awal mereka. Pada umumnya pelaku usaha di negara berkembang

seperti Indonesia menjalankan usaha awalnya dengan menggunakan modal sendiri yang disebut dengan bootstrapping. Dengan demikian wirausaha memiliki pengendalian penuh terhadap usaha yang mereka jalankan.

Di Indonesia, mayoritas berasal dari dana pengusaha itu sendiri yakni sebesar 97,7%. Hal ini menunjukkan tidak banyaknya dukungan finansial untuk pengusaha kecil dalam memulai usaha baru baik yang berasal dari sumber pendanaan modal ventura, pemerintah maupun institusi perbankan di Indonesia.

C4. SUMBER PEMBIAYAAN DARI BANK

Menurut Undang-Undang RI Nomor 10 tahun 1998 tentang perbankan, yang dimaksud dengan bank adalah, badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Berdasarkan rumusan bank menurut Undang-Undang RI Nomor 10 Tahun 1998 dapat dipahami bahwa bank memiliki 3 fungsi umum (Ikatan Bankir Indonesia, 2013) sebagai berikut.

- Fungsi penghimpunan dana. Dalam hal ini dana yang dapat dimanfaatkan oleh bank untuk menjalankan fungsinya sebagai penghimpun dana dalam bentuk simpanan dapat bersumber dari
 - a. masyarakat luas yang diperoleh melalui usaha bank menawarkan produk simpanan berupa tabungan, deposito dan giro;
 - b. lembaga keuangan yang diperoleh dari pinjaman dana berupa kredit likuiditas dan Call Money (dana yang sewaktu-waktu dapat ditarik oleh bank yang meminjam);
 - c. pemilik modal berupa setoran awal pendirian maupun pengembangan modal.
- Penyaluran Dana. Dalam hal ini, dana yang berhasil dihimpun oleh bank kemudian disalurkan kembali misalnya dalam bentuk pemberian kredit.

- Pelayanan Jasa Keuangan. Dalam mengemban tugas sebagai “pelayan lalu lintas pembayaran uang”, bank melakukan berbagai aktivitas seperti pengiriman uang/transfer, inkaso, penagihan surat berharga/collection, cek wisata, kartu kredit, transaksi tunai, BI-RTGS, SKN-BI, ATM, e-banking, dan layanan perbankan lainnya.

Berdasarkan fungsinya, klasifikasi perbankan di Indonesia sudah semakin disederhanakan. Saat ini dilihat dari fungsinya, bank dibedakan menjadi bank umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Perbedaan utama antara bank umum dengan BPR adalah bahwa BPR tidak diizinkan melakukan transaksi kliring. Dengan demikian BPR tidak dapat menciptakan uang giral, sehingga tidak dikelompokkan sebagai bank pencipta uang giral (BPUG). BPR juga dilarang menerima simpanan dalam bentuk giro, melakukan kegiatan valuta asing dan melakukan kegiatan perasuransian.

Adapun pengertian bank umum sesuai dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998, adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Sifat jasa yang diberikan adalah umum, dalam arti dapat memberikan seluruh jasa perbankan yang ada. Begitu pula wilayah operasinya dapat dilakukan di seluruh wilayah. Bank umum sering disebut bank komersil (commercial bank) (Kasmir, 2004).

Adapun yang dimaksud dengan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

Untuk dapat mengembangkan bisnis lebih lanjut dari usaha mikro/kecil menjadi usaha menengah atau dari usaha menengah menjadi usaha besar, bisnis memerlukan bantuan lembaga perbankan baik bank umum maupun bank perkreditan rakyat (BPR). Kredit yang diberikan oleh bank akan memberikan dampak leverage (daya dongkrak) yang akan memperbesar skala usaha dan berpotensi dapat memperbesar profit perusahaan. Mengutip data yang di publikasikan oleh Bank Indonesia, Wijono (2007) menggambarkan bahwa jumlah kredit yang diterima usaha

kecil memiliki proporsi yang relatif sangat kecil dibandingkan usaha besar, sebagaimana dapat dilihat pada Tabel di bawah ini.

C5. SUMBER PEMBIAYAAN DARI PASAR MODAL

Pada awal pendirian perusahaan, para pengusaha sering kali merasa cukup dengan skala usaha yang sudah dicapai perusahaannya. Namun persaingan yang semakin ketat akan memaksa perusahaan untuk mengembangkan usahanya lebih lanjut melewati batas-batas skala usaha yang telah dicapai selama ini, agar perusahaan dapat memenangkan persaingan.

Salah satu faktor penting yang harus dipertimbangkan perusahaan untuk melakukan peningkatan skala usaha atau strategi ekspansi usaha adalah masalah pembiayaan (*financing*). Perusahaan pada umumnya memiliki keterbatasan dana untuk ekspansi. Salah satu alternatif pendanaan jangka panjang yang memiliki biaya modal (*cost of capital*) relatif lebih rendah dibandingkan pinjaman dari bank adalah dengan melakukan proses penawaran saham perusahaan kepada publik atau dikenal dengan nama *go public*.

Aktivitas *go public* dilakukan di pasar modal sebagai pasar keuangan untuk dana-dana jangka panjang (Budisantoso & Triandaru, 2006) yaitu dana-dana yang jatuh temponya lebih dari satu tahun. Bab ini akan membahas pengertian pasar modal sertamemberikan gambaran bagaimana proses *go public* dapat dilakukan oleh perusahaan.

1. Pengertian Pasar Modal

Pasar modal secara umum merupakan suatu tempat bertemunya para penjual dan para pembeli untuk melakukan transaksi dalam rangka memperoleh modal. Penjual dalam pasar modal merupakan perusahaan yang membutuhkan modal (emiten) sehingga mereka berusaha untuk menjual efek-efek (Kasmir, 2004). Pembeli di pasar modal adalah para investor yaitu para pihak yang ingin membeli modal di perusahaan yang menurut mereka menguntungkan. Sementara itu, menurut Pasal 1 Angka 13 Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1995 Tentang Pasar Modal, yang dimaksud dengan pasar modal adalah kegiatan yang bersangkutan

dengan penawaran umum dan perdagangan efek, perusahaan publik yang berkaitan dengan efek yang diterbitkannya serta lembaga profesi yang berkaitan dengan efek.

Pada angka 15 undang-undang nomor 8 tahun 1995 selanjutnya dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan penawaran umum adalah kegiatan penawaran efek yang dilakukan oleh emiten untuk menjual efek kepada masyarakat berdasarkan tata cara yang diatur dalam undang-undang nomor 8 tahun 1995 adapun yang dimaksud dengan efek menurut uu nomor 8 tahun 1995 adalah surat berharga, yaitu surat pengakuan utang, surat berharga komersial, saham, obligasi, tanda bukti utang, unit penyeteroran kontrak investasi kolektif, kontrak berjangka atas efek dan setiap derivatif dari efek pengertian efek lainnya tercantum dalam keppres nomor 53 tahun 1990, di mana yang dimaksud dengan efek adalah, setiap surat pengakuan utang, surat berharga komersial. saham Pasar modal memiliki perbedaan karakteristik dengan pasar uang. Bila pasar modal merupakan pasar keuangan untuk dana-dana jangka panjang, pasar uang berkaitan dengan instrumen keuangan jangka pendek (jatuh tempo kurang dari 1 tahun) (Budisantoso & Triandaru, 2006).

2. Instrumen Pasar Modal

Instrumen pasar modal yang diperdagangkan berbentuk surat-surat berharga (efek). Adapun yang dimaksud dengan Efek menurut Kepres 53/1990, efek adalah setiap surat pengakuan utang, surat berharga komersial, saham, obligasi, sekuritas kredit, tanda bukti utang, setiap rights, warrant, opsi atau setiap derivatif efek, atau setiap instrumen yang ditetapkan sebagai efek (Sunariyah, 2011).

3. Saham (*Stocks*)

Saham merupakan surat berharga sebagai tanda penyertaan atau kepemilikan seseorang atau badan dalam suatu perusahaan. Saham yang diperdagangkan di bursa efek, terdiri atas saham biasa (*common stocks*) dan saham preferen (*preferred stocks*). Saham biasa dan saham preferen memiliki persamaan dan perbedaan. Menurut Sunariyah (2011) persamaan saham biasa dan saham preferen mencakup dua hal, yakni kedua surat berharga tersebut mewakili kepemilikan atas modal sendiri

perusahaan (*ekuitas*) dan diterbitkan tanpa tanggal jatuh tempo yang tertulis di atas lembaran saham

tersebut. Adapun perbedaan antara saham biasa dengan saham preferen terletak antara lain dalam besaran dividen yang diterima oleh pemegang saham, di mana pemegang saham preferen akan menerima dividen yang tetap selama masa berlaku saham. Selain itu pada saat perusahaan mengalami likuidasi, maka pemegang saham preferen akan memperoleh pembayaran atas bagian sahamnya terlebih dahulu sebelum para investor yang memiliki saham biasa.

Saham selanjutnya masih dapat dibagi ke dalam beberapa kategori sesuai dengan sudut peninjauan yang relevan, sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 7.1.

Tabel 7.1 Klasifikasi Saham Berdasarkan Karakteristiknya

Kreteria	Jenis Saham
1. Saham ditinjau dari segi Cara peralihannya	Saham Atas unjuk merupakan saham yang nama pemiliknya tidak tertulis dalam saham tersebut. Saham Jenis ini mudah dialihkan atau dijual kepada pihak lainnya Saham Atas Nama Merupakan saham yang nama pemiliknya tertulis dalam saham tersebut. Saham jenis ini memerlukan syarat dan prosedur tertentu untuk pengalihannya kepada pihak lain.
2. Saham ditinjau dari segi hak tagih	Saham biasa (common stocks) Saham preferen (preferrend stocks)

Sumber : Kasmis (2004 : 197-198)

Para pemegang saham dapat memperoleh dua keuntungan dari kepemilikan saham. Pertama, para pemegang saham dapat memperoleh dividen, yaitu pembagian keuntungan yang diberikan oleh perusahaan penerbit saham yang berasal dari keuntungan yang dihasilkan perusahaan. Dividen yang dibagikan perusahaan kepada para pemegang saham dapat berupa dividen tunai dan dividen saham (Sunariyah, 2011). Dividen tunai adalah dividen berupa pembayaran sejumlah uang tertentu kepada para pemegang saham, sedangkan dividen saham adalah pemberian dividen dalam bentuk sejumlah saham sehingga jumlah saham yang dimiliki

pemegang saham akan bertambah. Keuntungan kedua yang dapat diperoleh pemegang saham adalah capital gain. Capital gain diperoleh dari selisih antara harga beli saham dengan harga jual saham di mana dalam hal ini harga jual saham lebih tinggi dibanding harga pembeliannya. Manfaat lain yang diperoleh pemodal melalui kepemilikan saham adalah adanya hak suara dalam rapat umum pemegang saham RUPS). Adapun risiko yang dihadapi oleh para pemegang saham adalah sebagai berikut.

1. Harga jual saham di bursa efek mengalami penurunan di bawah harga beli saham tersebut sehingga para pemodal akan mengalami capital loss.
2. Para pemegang saham tidak mendapatkan dividen. Hal ini bisa terjadi bila perusahaan mengalami kerugian.
3. Saham perusahaan dikeluarkan dari pencatatan di bursa efek (delisting) karena kinerja perusahaan yang buruk. Sunariyah (2011) menjelaskan faktor-faktor yang dapat menyebabkan suatu saham mengalami delisting, misalnya dalam kurun waktu tertentu saham perusahaan tidak diperdagangkan di bursa; perusahaan yang mengeluarkan saham mengalami kerugian beberapa tahun; perusahaan tidak membagikan dividen secara berturut-turut selama beberapa tahun kepada para pemegang saham. Saham yang telah di delist tidak bisa lagi diperdagangkan di bursa, tetapi masih dapat diperdagangkan di luar bursa dengan harga yang jauh lebih rendah dibanding harga sebelumnya.

Secara lebih rinci, Bursa Efek Indonesia menggambarkan manfaat dan risiko yang timbul dari kepemilikan saham sebagaimana tersaji pada Tabel 7.4 di bawah ini.

Tabel 7.2 Keuntungan dan Risiko Investasi Saham

Jenis Efek	Keuntungan	Risiko
Saham	<i>Capital Gain</i>	<i>Capital los</i>
	<i>Deviden</i>	<i>Delisting</i>
	Periode tidak terbatas	

4. Obligasi (*Bonds*)

Obligasi merupakan surat berharga yang berisi kontrak antara pemberi pinjaman dengan penerima pinjaman (*emiten*). Obligasi pada dasarnya merupakan surat pengakuan utang atas pinjaman yang diterima oleh perusahaan penerbit obligasi dari masyarakat pemodal. Jangka waktu obligasi telah ditetapkan dan disertai dengan imbalan bunga yang jumlah dan saat pembayarannya telah ditetapkan dalam perjanjian. Obligasi dapat diterbitkan baik oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN), misalnya obligasi yang diterbitkan oleh PT. (Pesero) Jasa Marga; Obligasi dapat pula diterbitkan oleh badan usaha swasta misalnya obligasi yang diterbitkan oleh PT. Astra Internasional (Sunariyah, 2004).

Secara lebih rinci, Kasmir (2004) membagi obligasi ke dalam beberapa kategori sesuai dengan karakteristik yang dimilikinya sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 7.3

Tabel 7.3 Klasifikasi Obligasi Berdasarkan Karakteristiknya

Kreteria	Jenis Obligasi
1. Obligasi ditinjau dari segi peralihannya	1. Obligasi atas unjuk (<i>bearer bonds</i>) obligasi ini tidak memiliki nama dalam lembar obligasinya dan mudah untuk dialihkan kepada pihak lain. 2. Obligasi atas nama (<i>registered bonds</i>). Merupakan obligasi yang memiliki nama pemilik obligasi dan untuk pengalihan memerlukan berbagai persyaratan dan prosedur

2. Obligasi ditinjau dari segi jaminan yang diberikan	1. Obligasi dengan jaminan. Merupakan obligasi yang dijamin dengan jaminan tertentu. Yang termasuk ke dalam kategori obligasi ini adalah obligasi dengan garansi (<i>guaranted bonds</i>), obligasi dengan jaminan harta (<i>mortgage bonds</i>), obligasi dengan jaminan efek (<i>collateral trust bonds</i>) dan obligasi dengan jaminan peralatan (<i>equipment bonds</i>). 2. Obligasi tanpa jaminan. Merupakan obligasi yang hanya berbentuk kepercayaan semata, misalnya debenture bonds yang merupakan obligasi yang diterbitkan pemerintah
3. Obligasi ditinjau dari penetapan dan pembayaran bunga dan produk	1. Obligasi dengan bunga tetap. Merupakan obligasi yang memberikan bunga secara setiap periode tertentu, misalnya 16% per tahun. 2. Obligasi dengan bunga tidak tetap, merupakan obligasi yang memberikan bunga tidak tetap dan biasanya dikaitkan dengan suku bunga bank yang berlaku untuk periode tertentu. 3. Obligasi tanpa bunga, merupakan obligasi yang tidak memberikan bunga kepada pemegang obligasi. Keuntungan dari obligasi ini diharapkan berasal dari selisih antara nilai pembelian obligasi dengan nilai obligasi pada saat jatuh tempo.
4. Obligasi ditinjau dari segi penerbit	1. Obligasi oleh pemerintah. Merupakan obligasi yang diterbitkan pemerintah baik pemerintah pusat, daerah atau perusahaan pemerintah. 2. Obligasi yang diterbitkan oleh swasta
5. Tahun Obligasi ditinjau dari segi jatuh tempo	1. Obligasi jangka pendek Merupakan obligasi yang berjangka waktu lebih dari satu tahun 2. Obligasi jangka pendek merupakan obligasi yang memiliki jangka waktu antara 1 tahun sampai 5 tahun 3. Obligasi jangka panjang merupakan obligasi yang memiliki jangka waktu lebih dari 5 tahun.

Sumber : Kasmir (2004: 197-198)

Selain kategorisasi obligasi yang sudah disebutkan di atas, terdapat satu jenis obligasi yang disebut dengan obligasi konvertibel (*convertible bond*) yaitu obligasi yang dapat ditukar dengan saham biasa. Persyaratan konversi obligasi menjadi jumlah saham tertentu sudah tercantum pada lembar obligasi konversi.

Para pemegang obligasi dapat memperoleh bunga yang besarnya tetap yang disebut dengan kupon obligasi. Bunga tersebut dihitung sebagai persentase tertentu dari nilai nominal obligasi. Obligasi juga dapat digunakan sebagai agunan kredit bank (Sunariyah, 2011).

Adapun risiko yang dihadapi oleh para pemegang obligasi adalah sebagai berikut

- 1. Risiko tidak dibayarnya pokok obligasi (*principal*) dan bunganya. Hal ini terjadi bila perusahaan mengalami masalah keuangan yang tidak diungkapkan kepada publik.
- 2. Harga obligasi memiliki hubungan negatif dengan tingkat bunga di pasar uang. Bila tingkat bunga naik maka harga obligasi mengalami penurunan. Hal ini akan merugikan para pemegang obligasi. Secara lebih rinci, Bursa Efek Indonesia menggambarkan manfaat dan risiko yang timbul dari kepemilikan obligasi sebagaimana tersaji pada Tabel 7.6 di bawah ini.

Tabel 7.4 Keuntungan dan Risiko Investasi Obligasi

Jenis Efek	Keuntungan	Risiko
Obligasi	Capital gain Bunga/Kupon Periode terbatas Agak likuid	Capital loss Emiten bangkrut

Sumber : Anonim (2009)

5. Reksa Dana (Mutual Fund)

Menurut Undang-Undang Penanaman Modal Nomor 8 Tahun 1995, yang dimaksud reksa dana (*mutual fund*) adalah, institusi jasa keuangan yang menerima uang dari para pemodal yang kemudian menginvestasikan dana tersebut dalam portofolio yang terdiversifikasi pada efek/sekuritas.

Jadi reksa dana merupakan suatu wadah investasi secara kolektif untuk ditempatkan dalam portofolio efek berdasarkan kebijakan investasi yang ditetapkan oleh institusi jasa keuangan (Sunariyah, 2011). Dana yang diinvestasikan pada reksa dana dari pemodal akan disatukan dengan dana yang berasal dari pemodal lainnya untuk menciptakan daya beli yang lebih besar dibandingkan bila pemodal harus melakukan investasi sendiri-sendiri.

Sunariyah (2011) membagi reksa dana ke dalam 2 kategori berdasarkan bentuk hukumnya.

a. Reksa dana berbentuk perseroan

Reksa dana ini kegiatan usahanya adalah menghimpun dana dan menjual saham Selanjutnya dana dari penjualan saham tersebut diinvestasikan pada berbagai jenis efek yang diperdagangkan di pasar modal dan pasar uang. Berdasarkan proses jual beli sahamnya, reksa dana jenis ini dapat dibagi lagi menjadi dua kategori, yaitu sebagai berikut.

- 1) Reksa dana terbuka (*open-end investment company*), yaitu reksa dana yang dapat menawarkan dan membeli kembali saham-sahamnya dari pemodal sampai dengan jumlah yang telah dikeluarkan. Pemegang saham/unit reksa dana yang sifatnya terbuka ini dapat menjual kembali saham penyertaan setiap saat apabila diinginkan.
- 2) Reksa dana tertutup (*close-end investment company*), yaitu reksa dana yang dapat menawarkan saham-saham kepada masyarakat pemodal tetapi tidak dapat membeli kembali saham-saham yang sudah dijual kepada pemodal tersebut.

b. Reksa dana kontrak investasi kolektif

Reksa dana berbentuk kontrak investasi kolektif merupakan instrumen penghimpun dana dengan menerbitkan unit penyertaan kepada masyarakat pemodal dan selanjutnya dana tersebut diinvestasikan pada berbagai jenis investasi baik di pasar modal maupun di pasar uang.

Berdasarkan jenis investasi yang dilakukan oleh reksa dana, Adler dan Haymans Manurung (2006), mengklasifikasikan reksa dana tersebut ke dalam empat kategori sebagai berikut.

- 1) **Reksa dana pasar uang**, yaitu reksa dana yang dananya diinvestasikan pada instrumen pasar uang.
- 2) **Reksa dana obligasi**, yaitu reksa dana yang sebagian besar dananya diinvestasikan dalam obligasi dan hanya sekitar 5%-10% dana lainnya diinvestasikan di pasar uang.
- 3) **Reksa dana saham**, yaitu reksa dana yang hampir seluruh dananya diinvestasikan dalam saham dan hanya sekitar 5%-10% dana lainnya diinvestasikan di pasar uang.
- 4) **Reksa dana campuran**, yaitu reksa dana yang dananya diinvestasikan pada saham, obligasi, pasar uang, dan sejumlah kas untuk berjaga-jaga.

Selain ke empat kategori reksa dana tersebut, Manurung (2006) juga menyebutkan adanya reksa dana terproteksi sebagai salah satu produk baru reksa dana yang dikeluarkan oleh Bapepam. Reksa dana terproteksi adalah sebuah reksa dana yang nilai pokok investasinya terproteksi bila dicarikan pada akhir periode perjanjian. Periode perjanjian reksa dana pada umumnya tiga sampai lima tahun.

C6. SUMBER PEMBIAYAAN DARI LEMBAGA KEUANGAN BUKAN BANK

Karakteristik utama yang membedakan lembaga keuangan bank dengan lembaga keuangan bukan bank adalah bahwa lembaga keuangan bank diperbolehkan untuk menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk deposito sedangkan lembaga keuangan bukan bank tidak diperbolehkan.

Manurung dan Rahardja (2004) membagi lembaga keuangan bukan bank ke dalam tiga kategori, yaitu lembaga pembiayaan, lembaga investasi, dan lembaga keuangan kontraktual.

Lembaga pembiayaan, yaitu lembaga keuangan yang kegiatan utamanya memberikan dukungan pembiayaan dalam bentuk dana atau barang modal. Di Indonesia yang termasuk ke dalam lembaga pembiayaan, adalah sewa guna usaha (*leasing*).

- Sewa guna usaha sebagai sumber pembiayaan sangat membantu kegiatan usaha misalnya dalam bentuk leasing kendaraan operasional;
- anjak piutang (*factoring*);
- pembiayaan konsumen (*consumer finance*);
- kartu kredit (*credit card*). Kartu kredit dapat digunakan sebagai salah satu sumber pembiayaan usaha jangka pendek. Kendati demikian kartu kredit harus digunakan dengan hati-hati karena memiliki bunga yang relatif tinggi dibandingkan kredit usaha;
- perdagangan sekuritas (*securities companies*).

Lembaga investasi, yaitu lembaga keuangan yang kegiatan utamanya melakukan investasi di pasar uang dan pasar modal. Misalnya perusahaan sekuritas yaitu perusahaan yang menjalankan satu atau beberapa kegiatan sebagai penjamin emisi efek, perantara pedagang efek, manajer investasi atau penasihat investor. Perusahaan lain yang termasuk ke dalam kategori ini adalah perusahaan reksa dana.

Lembaga keuangan kontraktual, yaitu lembaga keuangan yang sifat usahanya kontraktual. Dua lembaga yang bersifat kontraktual adalah perusahaan asuransi dan dana pensiun.

C7. SUMBER PEMBIAYAAN DARI ANGEL INVESTOR

Pendanaan bagi usaha baru (*start up business*) dapat pula berasal dari angel investor. Yang dimaksud dengan angel investor adalah seseorang atau sekelompok orang yang berani mengambil risiko finansial dengan cara mendanai bisnis baru yang memiliki potensi pertumbuhan tinggi namun masih dalam tahap awal. Sebagai imbalan dari dana dan keterlibatannya, maka angel investor mendapat bagian saham kepemilikan dari penggagas bisnis.

C8.SUMBER PEMBIAYAAN DARI FINANCIAL TECHNOLOGY (FINTECH)

Salah satu sumber pembiayaan yang saat ini menjadi pilihan bagi para pelaku *start up business* (*usaha rintisan*) adalah financial technology.

Menurut Bank Indonesia *financial technology/FinTech* merupakan hasil gabungan antara jasa keuangan dengan teknologi yang akhirnya mengubah model bisnis dari konvensional menjadi moderat, yang awalnya dalam membayar harus bertatap muka dan membawa sejumlah uang kas, kini dapat melakukan transaksi jarak jauh dengan melakukan pembayaran yang dapat dilakukan dalam hitungan detik saja.

FinTech muncul seiring perubahan gaya hidup masyarakat yang saat ini didominasi oleh pengguna teknologi informasi dan memiliki tuntutan hidup yang serba cepat. Dengan FinTech, permasalahan dalam transaksi jual beli dan pembayaran seperti tidak sempat mencari barang ke tempat perbelanjaan, ke bank/ATM untuk mentransfer dana, keengganan mengunjungi suatu tempat karena pelayanan yang kurang menyenangkan dapat diminimalkan. Dengan kata lain, FinTech membantu transaksi jual beli dan sistem pembayaran menjadi lebih efisien dan ekonomis namun tetap efektif.

D. RANGKUMAN

Pada pembelajaran ini, disajikan mengenai pembiayaan usaha. Setiap aktivitas perusahaan baik untuk keperluan operasional maupun untuk kegiatan investasi, akan membutuhkan pembiayaan. Bila fungsi manajer keuangan dikaitkan dengan laporan keuangan khususnya neraca (*balance sheet*), maka keputusan investasi dan keputusan pembiayaan yang harus dilakukan oleh seorang manajer keuangan. Agar aktivitas usaha yang dilakukan para pengusaha bisa berjalan lancar, para pengusaha membutuhkan pembiayaan. Yang dimaksud pembiayaan adalah penyediaan dana untuk mendukung kegiatan operasional dan investasi agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Matrix Ansoff dapat digunakan sebagai salah satu panduan bagi pengembangan strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Perusahaan sering kali dihadapkan kepada pasar yang sudah dihuni oleh para pemain besar sehingga untuk meningkatkan penjualan, perusahaan harus meningkatkan aktivitas promosi untuk lebih meningkatkan awareness (kesadaran konsumen terhadap produk perusahaan di pasaran) melalui iklan. Pembiayaan usaha baik yang berasal dari modal sendiri (*equity*)

maupun pinjaman bertujuan untuk menunjang kegiatan operasional (kegiatan rutin) perusahaan maupun kegiatan investasi.

Terdapat berbagai sumber pembiayaan usaha yang dapat digunakan oleh para pelaku usaha. Sumber pembiayaan usaha tersebut dapat berasal dari modal sendiri, bank, pasar modal, lembaga keuangan bukan bank, angel investor, financial technology, pegadaian, dan modal ventura (*venture capital*). Menurut Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (KUKM), jumlah usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia pada tahun 2017 berjumlah 62.922.617 unit usaha. Sementara itu, usaha yang tergolong ke dalam usaha besar hanya berjumlah 5.460 unit. Menurut Undang-Undang RI Nomor 10 tahun 1998 tentang perbankan, yang dimaksud dengan bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Berdasarkan fungsinya, klasifikasi perbankan di Indonesia sudah semakin disederhanakan. Saat ini dilihat dari fungsinya, bank dibedakan menjadi bank umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Perbedaan utama antara bank umum dengan BPR adalah bahwa BPR tidak diizinkan melakukan transaksi kliring. Pasar modal secara umum merupakan suatu tempat bertemunya para penjual dan para pembeli untuk melakukan transaksi dalam rangka memperoleh modal. Penjual ualam pasar modal merupakan perusahaan yang membutuhkan modal (*emiten*) sehingga mereka berusaha untuk menjual efek-efek.

E. LATIHAN/PROYEK

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah

- 1) Apa yang dimaksud dengan penetrasi pasar dan jelaskan mengapa hal itu penting!
- 2) Menurut survei Global Entrepreneurship Monitor, berapakah jumlah modal awal yang dibutuhkan oleh seorang wirausaha?
- 3) Jelaskan apa yang disebut dengan bank umum sesuai dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998!

Soal Proyek: Analisis Kelayakan dan Strategi Pembiayaan Usaha UMKM

1. Deskripsi Proyek

Kelompok diminta untuk mencari satu unit usaha mikro atau kecil (UMKM) di sekitar lingkungan tempat tinggal/kampus. Kelompok harus bertindak sebagai konsultan keuangan/bisnis yang memberikan rekomendasi sumber pembiayaan terbaik untuk pengembangan usaha tersebut.

2. Tugas Kelompok

1. Profil Usaha: Deskripsikan jenis usaha, umur usaha, jumlah karyawan, dan rata-rata omzet per bulan.
2. Identifikasi Kebutuhan Modal: Tentukan apakah usaha tersebut membutuhkan modal kerja (operasi harian) atau modal investasi (ekspansi, alat baru). Berapa estimasi nominal yang dibutuhkan?
3. Analisis Sumber Pembiayaan Saat Ini: Bagaimana modal usaha tersebut didapatkan sebelumnya (modal sendiri/pinjaman)?
4. Rekomendasi Sumber Pembiayaan: Berdasarkan kondisi UMKM tersebut, analisis dan rekomendasikan 2 jenis pembiayaan yang cocok (misal: Kredit Usaha Rakyat (KUR), Modal Ventura, *Crowdfunding*, atau *Peer-to-Peer Lending*). Jelaskan kelebihan dan kekurangannya.
5. Analisis Risiko: Analisis risiko keuangan yang dihadapi jika mengambil pinjaman tersebut.

3. Output/Luaran Proyek

1. Laporan Tertulis (PDF): Proposal Analisis Pembiayaan (Outline: Cover, Pendahuluan, Profil UMKM, Kebutuhan Modal, Analisis Rekomendasi Pembiayaan, Kesimpulan).
2. Presentasi (Video/Langsung): Video presentasi kelompok maksimal 7-10 menit.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. (2009). Mekanisme transaksi efek, analisa fundamental, analisa teknikal Sekolah Pasar Modal Bursa Efek Indonesia.
- Ansoff, I., & McDonnell, E. (1990). *Implanting strategic management* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Gitman, L. J. (2006). *Principles of managerial finance* (11th ed.). USA: Pearson Publishing, Boston.
- Ikatan Bankir Indonesia. (2013). *Memahami bisnis bank: Modul sertifikasi tingkat I general banking*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, R. (2000). *Membidik pasar Indonesia: Segmentasi, targeting, positioning*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kasmir. (2004). *Bank dan lembaga keuangan lainnya* (edisi keenam). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Manurung M., & Rahardja, P. (2004). *Uang, perbankan, dan ekonomi moneter: Kajian kontekstual Indonesia*. Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Wijono, W.W. (2005). *Pemberdayaan lembaga keuangan mikro sebagai salah satu pilar sistem keuangan nasional: Upaya konkret memutus mata rantai kemiskinan*.
- Kajian Ekonomi dan Keuangan. Edisi khusus, November. Sumber Online: <https://www.finansialku.com/perusahaan-fintech-indonesia/>

Kegiatan Belajar 11

LINGKUNGAN UMUM DAN LINGKUNGAN UMUM BISNIS

A. PENDAHULUAN

Dunia bisnis saat ini beroperasi dalam lingkungan yang dinamis, kompleks, dan seringkali turbulen. Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh manajemen internal yang baik, tetapi juga oleh kemampuannya dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan beradaptasi dengan berbagai faktor di luar kendali perusahaan. Perubahan teknologi yang cepat, fluktuasi ekonomi global, kebijakan pemerintah, hingga pergeseran budaya masyarakat, menuntut pelaku bisnis untuk selalu sigap.

Lingkungan bisnis dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu lingkungan umum (makro) dan lingkungan khusus (mikro/industri).

- **Lingkungan Umum** mencakup faktor-faktor luas yang mempengaruhi hampir semua perusahaan, seperti dimensi ekonomi, politik-hukum, sosial-budaya, demografis, dan teknologi (sering dirangkum dalam analisis PESTEL).
- **Lingkungan Khusus** terdiri dari aktor-aktor yang lebih dekat dengan perusahaan dan berpengaruh langsung terhadap operasional sehari-hari, seperti pelanggan, pemasok, pesaing, dan kelompok penekan.

Memahami kedua lingkungan ini sangat krusial agar perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat, mengantisipasi risiko, dan memanfaatkan peluang untuk mencapai keunggulan bersaing.

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

1. memahami bagaimana perubahan teknologi (digitalisasi, otomasi) mempengaruhi operasional bisnis.
2. mampu menganalisis kebutuhan dan perilaku konsumen (pelanggan).
3. mampu menilai pentingnya hubungan dan keandalan pemasok bahan baku.

C. MATERI PEMBELAJARAN

1. Lingkungan umum Perusahaan
2. Lingkungan khusus Perusahaan

LINGKUNGAN UMUM DAN LINGKUNGAN KHUSUS BISNIS

Disiplin ilmu manajemen telah mengadopsi beberapa pendekatan dari disiplin ilmu lain yang lebih mapan seperti fisika. Melalui adopsi pendekatan sistem yang berasal dari ilmu fisika ke dalam teori manajemen, lahirlah pendekatan sistem. Pendekatan ini telah mengubah cara pandang terhadap organisasi dengan menganggap organisasi sebagai suatu sistem terbuka yang akan memperoleh pengaruh dari lingkungannya seperti halnya sistem terbuka yang lain.

Adopsi pendekatan sistem ke dalam teori manajemen telah melahirkan konsep baru yang kemudian dikenal dengan nama konsep lingkungan perusahaan (*business environment*). Bila kita menengok sejarah perkembangan pemikiran teori manajemen, kita akan menemukan pendapat Chester Barnard yang secara eksplisit memandang organisasi sebagai sebuah sistem. Pendapat Barnard dikemukakan Function of Executive.

Meskipun Barnard telah mengemukakan pendekatan sistem sehingga pengaruh lingkungan perusahaan mulai diperhitungkan dalam perumusan strategi dan tujuan perusahaan, tetapi pengelompokan terhadap lingkungan perusahaan secara sistematis mulai dilakukan oleh Dill (Bourgeois, 1980) yang membagi lingkungan perusahaan ke dalam dua kategori, yaitu lingkungan umum (*general environment*) dan lingkungan tugas (*task environment*). Baik lingkungan umum maupun lingkungan tugas, kedua-duanya merupakan lingkungan luar perusahaan (*external environment*). Selain memiliki lingkungan eksternal, perusahaan juga memiliki lingkungan internal (*internal environment*) di mana sumber daya organisasi perusahaan berada. Kedua jenis lingkungan perusahaan ini akan memengaruhi perusahaan yang dikelola oleh para manajer di dalam mencapai tujuan.

C1. LINGKUNGAN UMUM PERUSAHAAN

Lingkungan umum perusahaan terdiri dari berbagai kekuatan (*forces*) yang akan memengaruhi perusahaan-perusahaan secara umum dan memengaruhi kemampuan perusahaan-perusahaan tersebut untuk memperoleh sumber daya ekonomi. Yang dimaksud dengan memengaruhi perusahaan secara umum adalah bahwa pengaruh lingkungan umum tidak hanya akan dirasakan satu perusahaan saja melainkan akan dirasakan pula oleh perusahaan-perusahaan lainnya. Misalnya kenaikan harga bahan bakar minyak (BBM) akan dirasakan dampaknya oleh seluruh industri karena kenaikan harga BBM akan memengaruhi harga bahan baku dan biaya produksi berbagai perusahaan secara umum.

Lingkungan umum perusahaan terdiri dari ***economic forces, international forces, demographic and cultural forces, political forces dan technological forces***

- a. **Kekuatan ekonomi (economic forces).** Kekuatan ekonomi memiliki pengaruh makro terhadap kinerja perusahaan yang ada di Indonesia secara keseluruhan. Sebagai contoh krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia pada tahun 1997 telah mengakibatkan ambruknya ekonomi Indonesia yang disertai dengan kebangkrutan perusahaan dan pengurangan lapangan kerja. Terjadinya fluktuasi

nilai tukar Rupiah yang sangat tajam terhadap Dolar dan beberapa mata uang kuat lainnya pada periode ini telah mengakibatkan ketidakpastian dalam perhitungan harga pokok produksi terutama untuk industri-industri yang memiliki kandungan bahan baku/komponen impor yang besar. Selain itu bagi perusahaan-perusahaan yang memiliki pinjaman dari luar negeri, peningkatan nilai tukar yang tajam dan terjadi secara tiba-tiba telah mengakibatkan kesulitan dalam melakukan pembayaran cicilan utang terutama apabila utang tersebut tidak di hedging.

- b. **Kekuatan internasional (*international forces*)**. Sebagai sistem perekonomian yang terbuka, sistem ekonomi Indonesia sangat dipengaruhi oleh situasi ekonomi dan perdagangan\ internasional. Dengan semakin terintegrasinya ekonomi dunia, maka gejolak ekonomi di suatu negara industri maju dapat memiliki dampak yang sangat cepat terhadap negara lainnya. Misalnya, penurunan permintaan produk tekstil dari Amerika Serikat dan negara-negara tujuan ekspor lainnya, telah mengakibatkan kemunduran bahkan kebangkrutan usaha tekstil di Indonesia. sementara itu, deflasi yang terjadi di Cina dalam beberapa tahun belakangan ini, telah menyebabkan membanjirnya barang impor dari Cina dengan harga yang sangat murah, mulai dari produk mainan, makanan, kosmetik, elektronik sampai kendaraan bermotor.
- c. **Kekuatan demografi dan budaya (*demographic and cultural forces*)**. Perubahan budaya dan dimensi-dimensi kependudukan seperti pendidikan, pekerjaan, ukuran besar keluarga, agama, gender, dan juga perbedaan cohort (generasi) telah mengakibatkan perubahan pada selera dan nilai-nilai yang dianut konsumen. Pada satu sisi perubahan budaya Indonesia memperlihatkan kecenderungan penghayatan nilai-nilai religius yang semakin intens sehingga produk-produk dengan nuansa religius yang kental, seperti Nasyid, busana muslim, perbankan syariah menunjukkan pertumbuhan yang sangat mengagumkan. Di sisi lain dengan lahirnya nilai-nilai baru terutama gaya hidup Barat serta kebangkitan genre musik pop Asia (khususnya Korea)-yang banyak dikonsumsi anak-anak muda melalui berbagai media-kita menyaksikan tumbuhnya segmen

generasi yang sangat responsif terhadap perkembangan mode, musik, olahraga (terutama kebugaran jasmani), dan lebih banyak mengisi waktu luangnya dengan mencari kesenangan (*hedonis*). Perubahan-perubahan budaya dan demografi Indonesia telah melahirkan berbagai peluang pasar yang baru. Akan tetapi, perubahan budaya di sisi lain dapat menimbulkan ketidakpastian bagi perusahaan-perusahaan karena perubahan budaya dapat pula mengakibatkan terjadinya migrasi nilai (*value migration*) berupa penggantian nilai-nilai lama dengan nilai-nilai baru yang belum tentu sejalan dengan arah pengembangan strategi jangka panjang perusahaan.

- d. Kekuatan politik (*political forces*). Pemerintah (*government*) memengaruhi lingkungan bisnis secara umum melalui pemberlakuan undang-undang dan peraturan-peraturan. Yang dimaksud pemerintah dalam hal ini terutama lembaga eksekutif (presiden, para menteri atau pejabat setingkat menteri, kepala daerah baik kepala daerah provinsi maupun kepala daerah kota/kabupaten) serta lembaga legislatif baik dewan perwakilan rakyat (DPR) maupun dewan perwakilan rakyat daerah (DPRD). Dengan diberlakukannya undang-undang otonomi daerah, kepala daerah dan dewan perwakilan rakyat daerah akan memiliki peran yang semakin besar dalam pengaturan usaha di daerah. Berbagai undang-undang, peraturan dan kebijakan yang diberlakukan pemerintah akan berpengaruh terhadap perusahaan secara umum. Misalnya kebijakan pemerintah untuk menaikkan harga bahan bakar minyak akan berpengaruh terhadap industri secara umum. Selain peran pemerintah, kekuatan politik yang akan memengaruhi bisnis secara umum, adalah situasi politik suatu negara. Pada saat terjadi krisis politik menjelang dan sesudah penggantian Presiden Soeharto, dunia bisnis Indonesia mengalami ketidakpastian akibat timbulnya anarki dan kekacauan (*chaos*).
- e. Kekuatan teknologi (*technological forces*). Narayanan (2001: 12) membagi perubahan teknologi ke dalam dua kategori. **Pertama, process technology** yaitu berbagai teknik yang digunakan untuk memproduksi dan memasarkan produk. Misalnya Henry Ford memperkenalkan proses lini perakitan (*assembly line*) dalam industri mobil, sementara perusahaan Jepang memperkenalkan manajemen

kendali mutu di dalam industri yang sama. Perubahan Process Technology bertujuan untuk memproduksi dan memasarkan produk secara lebih cepat, lebih efisien atau dalam volume yang lebih besar.

Kedua, product technology, menunjukkan berbagai elemen teknologi yang terkandung di dalam produk yang dihasilkan sebuah perusahaan. Misalnya mobil dengan menggunakan bahan bakar minyak dan mobil yang menggunakan tenaga listrik merupakan contoh product technology. Perubahan pada product technology dapat menghasilkan produk yang benar-benar baru dan menggantikan produk yang ada saat ini. Baik perubahan process technology maupun product technology memberi pengaruh yang besar terhadap perusahaan.

Pendapat yang lain menyebutkan bahwa lingkungan umum terdiri dari berbagai faktor yang relatif tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Grant (1999) menyebutkan, bahwa lingkungan umum perusahaan terdiri atas berbagai faktor seperti nilai-nilai sosial (*social values*), taraf pendidikan (*educational*), politik, ekonomi, hukum, demografi, lingkungan, sumber daya alam, dan teknologi. Valuebased Management (2001) menyebut analisis terhadap lingkungan umum perusahaan ini sebagai PEST Analysis yang mencakup analisis terhadap political factors, economic factors, social factors, dan technological factors.

Selain analisis PEST, saat ini telah banyak perusahaan yang menggunakan analisis STEEPLE (singkatan dari *social/demographic, technological, economic, environmental (natural), political, legal and ethical*) pada saat melakukan analisis lingkungan eksternal. Analisis STEEPLE merupakan analisis PEST yang diperluas dengan memasukkan matra analisis terhadap lingkungan hidup dan etika. Pertimbangan lingkungan hidup menjadi sangat relevan saat ini terutama dengan diadopsinya konsep pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*) yang dirumuskan oleh *The World Commission on Environment and Development (the Brundland Commission)* sebagai *development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their on need*.

Pendek kata, pembangunan berkelanjutan adalah pembangunan yang memungkinkan masyarakat saat ini dapat memenuhi kebutuhannya tanpa mengorbankan generasi mendatang. Dengan demikian, aktivitas

perusahaan yang dilakukan saat ini harus dapat meminimalisir dampak buruk terhadap lingkungan, misalnya dengan menghasilkan produk-produk yang ramah lingkungan (*environmental friendly*). Sebagai contoh Nokia menggunakan bahan baku rangka handphone yang dapat diurai kembali menjadi tanah. Contoh lainnya adalah kebijakan perusahaan untuk menggunakan bahan baku yang berasal dari suatu proses yang menjamin atau mendukung pelestarian lingkungan seperti inisiatif penerbit-penerbit besar di Amerika Serikat yang hanya bersedia menggunakan kertas dari industri kertas yang memperoleh bahan bakunya melalui sistem hutan tanaman industri dan bukan dari hasil penebangan kayu secara liar (*illegal logging*).

C2. LINGKUNGAN KHUSUS PERUSAHAAN

Lingkungan khusus suatu perusahaan terdiri dari para pemegang kepentingan di luar perusahaan (*outside stakeholders*) yang secara langsung memengaruhi kemampuan organisasi untuk memperoleh sumber daya ekonomi sehingga dapat memengaruhi kinerja perusahaan.

Selain itu, lingkungan khusus perusahaan memiliki pengaruh langsung terhadap keputusan yang akan diambil oleh manajemen perusahaan dan memberikan reaksi yang cepat terhadap keputusan yang diambil oleh manajemen perusahaan (Robbins and Coulter, 2003: 66). Lingkungan khusus perusahaan terdiri atas berikut ini.

1. Pemasok (*Suppliers*)

Kualitas dan harga bahan baku yang disediakan supplier sangat memengaruhi kinerja perusahaan karena kualitas dan harga bahan baku akan menentukan bersaing tidaknya produk perusahaan dengan pesaing. Selain digunakan sebagai sebutan untuk perusahaan yang menyuplai bahan baku, pengertian pemasok mencakup pula lembaga-lembaga yang menyediakan pembiayaan (*financing*) maupun sumber daya manusia. Pemegang saham, bank, perusahaan asuransi, dana pensiun, dan sebagainya adalah penyuplai uang bagi perusahaan. Sementara itu, perguruan tinggi, serikat pekerja, perusahaan jasa tenaga kerja merupakan penyuplai sumber daya manusia bagi perusahaan.

2. Pesaing (*Competitors*)

Rinso dan So Klin saling bersaing untuk memperebutkan bagian pasar dari segmen cabun detergen. Selain pesaing yang berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang sama, pesaing dapat pula berasal dari perusahaan yang memproduksi produk substitusi, yaitu produk yang memiliki bentuk fisik berlainan dengan produk perusahaan tetapi memiliki fungsi yang sama (Doyle, 2000: 160). Misalnya pada saat harga tiket pesawat terbang Jakarta-Padang mengalami penurunan sehingga tidak berbeda jauh dengan harga tiket bis antara pulau, hal tersebut telah mendorong konsumen untuk memilih alat transportasi pesawat daripada bus.

3. Pelanggan (*Customers*)

Perusahaan memproduksi barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan (*customers*). Perusahaan harus berusaha memahami kebutuhan konsumen untuk menjadi perusahaan yang unggul (Peters & Waterman, Jr.: 1982). Penerimaan dan loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan akan menentukan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Perubahan kebutuhan dan selera konsumen dapat mengakibatkan ketidakpastian bagi perusahaan apabila tidak dapat mengikuti perubahan konsumen. Sebagai contoh, banyak Perguruan Tinggi Swasta maupun Negeri, penyelenggara pendidikan jenjang Strata 1 (sarjana) yang mengalami penurunan mahasiswa sangat besar akibat semakin tingginya kebutuhan mahasiswa untuk menempuh pendidikan yang lebih singkat (jenjang Ahli Madya), agar mereka lebih cepat memperoleh pekerjaan.

4. Penyalur (*Distributors*)

Saluran distribusi akan menentukan tingkat liputan pasar (*market coverage*) yang dapat dicapai oleh produk perusahaan. Saluran distribusi juga sangat menentukan tingkat ketersediaan (*availability*) produk perusahaan di berbagai outlet. Dengan kata lain saluran distribusi dapat menciptakan kegunaan tempat (*place utility*) sehingga produk perusahaan dapat diperoleh konsumen di lokasi-lokasi yang dapat dijangkau oleh konsumen.

Keterbatasan saluran distribusi, sebaliknya akan mengakibatkan kesulitan untuk menempatkan produk perusahaan di tempat-tempat yang dibutuhkan konsumen.

5. Kelompok Penekan (*Pressure Groups*)

Salah satu contoh Kelompok Penekan adalah Serikat Pekerja (*Unions*). Kebebasan berserikat bagi warga negara Indonesia dijamin oleh Undang-Undang Dasar 1945. Hal ini menjadi landasan konstitusional bagi dikembangkannya serikat pekerja di Indonesia. Serikat Pekerja memberikan tekanan terhadap kebijakan perusahaan yang bertentangan dengan kepentingan para pekerja.

Pada saat membuat keputusan yang dapat memiliki dampak terhadap para karyawan, perusahaan harus memerhatikan reaksi yang akan diberikan oleh Serikat Pekerja.

Sebagai wakil dari para pekerja, serikat pekerja dapat memperjuangkan perolehan hak-hak normatif yang harus diperoleh tenaga kerja, sesuai dengan undang-undang tenaga kerja dan peraturan pemerintah yang berlaku. Pemaksaan kehendak secara sepihak oleh pengusaha, dapat mengakibatkan pemogokan (*labor strike*) yang dapat merugikan perusahaan.

Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI) menjadi kelompok penekan untuk melindungi kepentingan konsumen pada berbagai kesempatan. Misalnya pada berbagai saat menjelang pemerintah menaikkan harga bahan bakar minyak (BBM).

Yayasan Lembaga Bantuan Hukum Indonesia (YLBHI) menjadi kelompok terhadap pemerintah, misalnya pada saat pemerintah melakukan pemberedelan terhadap majalah TEMPO. Wahana Lingkungan Hidup Indonesia (WALHI) menjadi kelompok penekan terhadap berbagai perusahaan yang melakukan pencemaran dan pengrusakan lingkungan hidup, seperti dalam kasus dugaan pencemaran Teluk Buyat yang dilakukan oleh PT Newmont Minahasa Raya.

6. *Creditors*

Selain mengandalkan modal sendiri yang diperoleh dari setoran para pemegang saham, perusahaan pada umumnya membutuhkan bantuan lembaga keuangan bank untuk menunjang kecukupan modalnya. Sebagai lembaga pemberi kredit bank akan membebankan bunga yang harus dibayar oleh perusahaan sebagai balas jasa terhadap dana yang mereka pinjamkan. Kemampuan dari bank selain dipengaruhi oleh tersedianya jaminan (*collateral*) juga sangat ditentukan oleh kinerja keuangan perusahaan, yakni apakah perusahaan akan mampu membayar kewajiban yang jatuh tempo sehingga kredit yang diberikan oleh bank tidak akan berkembang menjadi kredit bermasalah bahkan menjadi kredit macet.

Dengan demikian, sebagai salah satu penyedia sumber pendanaan paling penting bagi perusahaan, bank sangat berpengaruh terhadap kemampuan perusahaan pada umumnya untuk memperoleh sumber daya keuangan.

D. RANGKUMAN

Disiplin ilmu manajemen telah mengadopsi beberapa pendekatan dari disiplin ilmu lain yang lebih mapan seperti fisika. Melalui adopsi pendekatan sistem yang berasal dari ilmu fisika ke dalam teori manajemen, maka lahirlah pendekatan sistem. Selain memiliki lingkungan eksternal, perusahaan juga memiliki lingkungan internal (*internal environment*) di mana sumber daya organisasi perusahaan berada. Kedua jenis lingkungan perusahaan ini akan memengaruhi perusahaan yang dikelola oleh para manajer di dalam mencapai tujuan. Selain analisis PEST, saat ini telah banyak perusahaan yang menggunakan analisis STEEPL (singkatan dari social/demographic, technological, economic, environmental (*natural*), political, legal and ethical) pada saat melakukan analisis lingkungan eksternal. Analisis STEEPL merupakan analisis PEST yang diperluas dengan memasukkan matra analisis terhadap lingkungan hidup dan etika. Pendek kata, pembangunan berkelanjutan adalah pembangunan yang memungkinkan masyarakat saat ini dapat memenuhi kebutuhannya tanpa mengorbankan generasi mendatang.

E. LATIHAN/PROYEK

1. Adopsi ilmu manajemen telah mengadopsi beberapa pendekatan, sebutkan pendekatan apa saja yang dimaksud!
2. Apa yang dimaksud dengan lingkungan khusus? Jelaskan!
3. Pengaruh apa yang timbul akibat dari pengaruh lingkungan eksternal?
- 4 Topik: Analisis Lingkungan Umum (Makro) dan Lingkungan Khusus (Mikro/Tugas)

I. Instruksi Proyek (Studi Kasus)

Pilihlah satu usaha mikro, kecil, atau menengah (UMKM) atau perusahaan rintisan (*startup*) di lingkungan sekitar Anda. Lakukan studi lapangan/wawancara dengan pemilik bisnis kemudian, susun laporan dengan struktur sebagai berikut:

Bagian 1: Profil Perusahaan

Nama Usaha/Perusahaan.

Jenis produk atau layanan.

Tujuan atau visi singkat.

Bagian 2: Analisis Lingkungan Umum (General Environment)

Analisislah bagaimana 4 faktor di bawah ini memengaruhi bisnis tersebut:

1. Faktor Ekonomi: Bagaimana tren inflasi, tingkat pendapatan masyarakat, atau daya beli memengaruhi harga produk?
2. Faktor Sosial-Budaya: Bagaimana tren gaya hidup masyarakat (misalnya: tren katering sehat, belanja *online*) memengaruhi permintaan produk?
3. Faktor Teknologi: Apakah penggunaan teknologi (media sosial, e-commerce, atau mesin produksi) membantu efisiensi bisnis?
4. Faktor Ekologi/Alam: Apakah bisnis menggunakan bahan ramah lingkungan atau terdampak oleh isu limbah?

Bagian 3: Analisis Lingkungan Khusus (Specific/Task Environment)
Analisislah komponen berikut:

1. Pelanggan: Siapa target pasar utama, dan bagaimana karakteristik konsumennya?
2. Pemasok: Siapa pemasok bahan baku utama? Apakah ada ketergantungan atau risiko keterlambatan pasokan?
3. Pesaing: Siapa pesaing utama? Apa keunggulan produk/ layanan UMKM Anda dibanding pesaing?
4. Regulator/Pemerintah: Apakah ada peraturan pemerintah (izin, pajak) yang memengaruhi operasional?

Bagian 4: Kesimpulan dan Rekomendasi Strategis

1. Berdasarkan analisis di atas, apa tantangan terbesar (ancaman) dan peluang yang ada?
2. Berikan rekomendasi praktis apa yang harus dilakukan oleh pemilik usaha agar bisnisnya bertahan dan berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

Jones, G. R., & George, J. K. (2007). *Essentials of contemporary management* (2nd ed.). McGraw Hill.

Jones, G. R. (1995). *Organizational theory: Text and cases*. Addison Wesley.

Narayanan, V. K. (2001). *Managing technology and innovation for competitive advantage*. Upper-Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Rachel Carson (http://en.wikipedia.org/wiki/Rachel_Carson).

Report of the World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, 1987 (<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>).

Kegiatan Belajar 12

PEMANGKU KEPENTINGAN BISNIS

A. PENDAHULUAN

Pemangku kepentingan (stakeholder) adalah individu, kelompok, atau entitas yang memiliki kepentingan dalam keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi bisnis, dan keputusan perusahaan dapat memengaruhi mereka. Dalam dunia bisnis, perusahaan tidak beroperasi secara vakum, melainkan berinteraksi dengan berbagai pihak, baik internal (pemilik, karyawan) maupun eksternal (pelanggan, pemasok, kreditor, pemerintah, masyarakat).

Memahami bahwa keberhasilan jangka panjang perusahaan tidak hanya diukur dari profitabilitas, tetapi juga kemampuannya mengelola hubungan harmonis dengan para pemangku kepentingan tersebut. Pemahaman ini mencakup etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) terhadap dampak keputusan bisnis

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

1. Mampu menyebutkan dan membedakan pihak-pihak yang terlibat, terutama lima pemangku kepentingan utama: pemilik (pemegang saham), kreditor, karyawan, pemasok, dan pelanggan.

2. Menjelaskan peran aktif/pasif masing-masing stakeholder serta apa yang mereka harapkan dari perusahaan.
3. Menganalisis bagaimana sebuah keputusan bisnis memengaruhi berbagai pihak secara positif maupun negatif.

C. MATERI PEMBELAJARAN

1. Pengertian para pemangku kepentingan perusahaan (stakeholder)
2. Pembagian stakeholders berdasarkan kedudukan stakeholders dalam pengelolaan perusahaan.
3. Pembagian stakeholders berdasarkan aktivitas perusahaan
4. Manajemen para pemangku kepentingan

C1. PARAPEMANGKUKEPENTINGANPERUSAHAAN(STAKEHOLDERS)

Pengenalan terhadap konsep lingkungan organisasi perusahaan yang berkembang sejalan dengan berkembangnya pendekatan sistem dalam manajemen, telah mengubah cara pandang manajer dan para ahli teori manajemen terhadap organisasi, terutama mengenai bagaimana suatu organisasi perusahaan dapat mencapai tujuannya secara efektif. Melalui pengakuan terhadap berbagai elemen di lingkungan luar perusahaan yang akan berpengaruh terhadap efektivitas pencapaian tujuan, para peneliti di Stanford Research Institute (SRI) memperkenalkan konsep stakeholder pada tahun 1963 (Freeman dan Reid, 1983 : 89) yang mula-mula merujuk kepada pengertian.

those groups without whose support the organization would cease to exist

(berbagai kelompok tertentu yang tanpa dukungan mereka maka perusahaan akan berhenti)

Perusahaan dapat mempertahankan keberadaannya selama ini karena kemampuan yang mereka miliki untuk menciptakan nilai guna (*value*) dan berbagai hasil usaha perusahaan yang dapat diterima oleh berbagai kelompok stakeholders. Coca Cola diterima oleh konsumen selama beberapa dekade karena perusahaan ini menghasilkan produk minuman ringan yang dapat diterima oleh selera konsumen di berbagai tempat di

dunia. Perusahaan mobil Toyota memproduksi mobil dengan kualitas prima dan dapat diterima oleh berbagai konsumen dunia.

Lalu siapa yang dimaksud dengan stakeholders sendiri sehingga mereka memiliki peran yang sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan? Freeman (1984: 46), mendefinisikan stakeholder sebagai setiap kelompok atau individu yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan perusahaan. Pada awalnya yang dimaksud dengan stakeholder mencakup para pemegang saham (*share owners*), para karyawan (*employees*), para pelanggan (*customers*), para pemasok (*suppliers*), para pemberi pinjaman (*lenders*), dan masyarakat luas (*society*).

Sementara itu, Jones serta Robbins dan Coulter masing-masing mendefinisikan stakeholders (para pemangku kepentingan) sebagai kumpulan individu maupun lembaga yang memiliki kepemilikan, tuntutan, kepentingan terhadap organisasi perusahaan (Jones : 1995) dan dipengaruhi oleh keputusan dan berbagai tindakan yang dilakukan organisasi perusahaan (Robbins and Coulter: 2003). Mereka memiliki kepentingan terhadap apa yang dihasilkan oleh perusahaan dan juga bagaimana perusahaan menjalankan usahanya.

Stakeholders merupakan bagian dari lingkungan usaha perusahaan (*business environment*). Kendati stakeholders merupakan bagian dari lingkungan perusahaan, tetapi konsep stakeholders harus dipahami secara berbeda dengan konsep lingkungan perusahaan (*business environment*). Di dalam konsep lingkungan perusahaan, perhatian lebih ditujukan kepada pengaruh yang dapat diberikan lingkungan terhadap kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan. Sementara itu, dalam konsep stakeholders, perusahaan dapat memengaruhi para stakeholders melalui berbagai keputusan yang dibuat oleh perusahaan. Akan tetapi sebaliknya para stakeholders dapat memberikan reaksi terhadap aksi yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan kata lain, konsep stakeholders menunjukkan hubungan timbal balik secara berlanjut antara aksi yang dilakukan perusahaan dengan reaksi yang diberikan stakeholders.

Stakeholders akan memberikan dukungan terhadap perusahaan, apabila mereka memperoleh imbalan sebanding atau lebih besar dari perusahaan dibanding dengan kontribusi yang mereka berikan kepada

perusahaan (Donaldson and Preston: 1995). Imbalan yang diterima stakeholders misalnya dapat berbentuk uang, produk yang berkualitas, kekuasaan maupun status di dalam perusahaan, pekerjaan tetap. Sementara itu, kontribusi yang dapat diberikan stakeholders kepada perusahaan misalnya dapat berbentuk keahlian, pengetahuan, peraturan yang dibutuhkan perusahaan selama melakukan kegiatan usahanya, modal, bahan baku produksi, dan lain-lain. Tabel 12.1 memperlihatkan imbalan dan kontribusi yang diberikan stakeholders.

Tabel 12.1 Imbalan dan Kontribusi Stakeholders

Shareholders	Kontribusi ke Perusahaan	Imbalan dari Perusahaan
Inside Shareholder Managers Work force	Uang dan Modal Kemampuan dan Keahlian Kemampuan dan Keahlian	Dividen dan peningkatan Harga Saham Gaji, bonus, status, kekuasaan Upah, bonus, promosi dan pekerjaan yang stabil
Outside Customers Suppliers Government Unions Community	Pembelian barang dan jasa Input berkualitas tinggi Peraturan untuk menjalankan Bisnis secara benar Perundingan yang sehat Infrastruktur sosial dan ekonomi	Kualitas dan Harga barang dan jasa Pembelian input dengan harga wajar Persaingan bisnis yang sehat Kompensasi yang adil Penghasilan, Pajak, dan kesempatan kerja

Sumber: Jones (1995:22)

C2. PEMBAGIAN STAKEHOLDERS BERDASARKAN KEDUDUKAN STAKEHOLDERS DALAM PENGELOLAAN PERUSAHAAN

Berdasarkan pengelompokan ini, stakeholders dapat dibagi ke dalam dua kelompok, yaitu inside stakeholders dan *outside stakeholders*.

Inside stakeholders terdiri dari orang-orang yang memiliki kepentingan dan tuntutan terhadap sumber daya perusahaan serta berada di dalam organisasi perusahaan, yang termasuk ke dalam kategori inside

stakeholders adalah pemegang saham (*shareholders*), para manajer (*managers*), dan karyawan (*work force*).

Pemegang saham (*shareholders*) adalah pemilik perusahaan, apabila perusahaan berbentuk perseroan terbatas. Untuk perusahaan persekutuan (*partnership*), pemilik perusahaan adalah para sekutu yang melakukan penyetoran modal. Sementara itu, bagi perusahaan perorangan (*single proprietorship*), pemilik usahanya adalah pengusaha itu sendiri yang melakukan investasi dengan menanggung seluruh risiko usaha yang dijalankan.

Para pemilik perusahaan memiliki tuntutan terbesar terhadap sumber daya perusahaan. Para pemegang saham memberikan kontribusi kepada perusahaan dengan cara membeli saham perusahaan atau mendirikan perusahaan perseroan. Mereka berhak atas keuntungan yang diperoleh perusahaan, yang dibagikan kepada mereka dalam bentuk dividen maupun keuntungan yang dapat mereka peroleh karena terjadinya peningkatan harga saham. Para investor (dalam hal ini pemegang saham) akan menarik dukungannya dari perusahaan dan memindahkan dana mereka kepada investasi yang lebih prospektif, apabila perusahaan terus merugi.

Para manajer (*managers*) Manajer merupakan pekerja perusahaan yang bertanggung jawab untuk mengkoordinasi berbagai sumber daya organisasi dan memastikan bahwa tujuan-tujuan perusahaan dapat tercapai.

Kontribusi para manajer terhadap perusahaan adalah berupa berbagai kemampuan dan keahlian yang digunakan untuk mengelola perusahaan agar dapat memperoleh keuntungan dari peluang-peluang usaha dan meminimisasi risiko dari berbagai ancaman usaha (*treaths*). Misalnya kemampuan seorang manajer untuk membuka pasar global, mengidentifikasi produk baru yang *profitable*, menekan biaya produksi atau mengatasi masalah-masalah teknologi produksi-merupakan berbagai kemampuan yang dapat menjembatani pencapaian tujuan perusahaan.

Berbagai bentuk imbalan-seperti gaji, bonus, maupun saham-dan kepuasan psikologis yang mereka peroleh dari kegiatan mengelola perusahaan, akan mendorong para manajer untuk menunjukkan kinerja

terbaiknya. Sebaliknya apabila imbalan dan kondisi kerja yang ada tidak menarik, kemungkinan besar hal tersebut akan menyebabkan manajer tersebut pindah ke perusahaan lain.

Karyawan (*workforce*) meliputi seluruh pekerja nonmanajer (*nonmanagerial employees*). Karyawan memiliki serangkaian tugas yang harus dilakukan sesuai dengan uraian jabatan (*job description*) yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Kontribusi karyawan terhadap perusahaan adalah melalui pelaksanaan berbagai tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepada mereka, dengan menggunakan berbagai kemampuan dan keahlian yang mereka miliki.

Motivasi karyawan untuk melakukan tugas dengan baik memiliki hubungan dengan tingkat imbalan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) yang digunakan perusahaan untuk memengaruhi kinerja mereka. Karyawan yang merasa bahwa imbalan yang mereka terima tidak sepadan dengan tugas dan kewajiban yang harus mereka lakukan, akan mengurangi kinerja mereka di perusahaan bahkan berhenti sama sekali dari perusahaan.

Outside stakeholders adalah orang-orang maupun pihak-pihak (*constituencies*) yang bukan pemilik perusahaan, pemimpin perusahaan dan bukan pula karyawan perusahaan - tetapi memiliki kepentingan terhadap perusahaan dan/atau dipengaruhi oleh keputusan serta tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.

Yang termasuk kategori *outside stakeholders* adalah pelanggan (*customers*), pemasok (*suppliers*), pemerintah (*government*), serikat pekerja (*unions*), komunitas lokal (*local communities*), masyarakat umum (*general public*) (Jones, 1995 : 24).

Robbins dan Coulter (2003: 75) tidak membagi *stakeholders* perusahaan ke dalam kategori *inside stakeholders* dan *outside stakeholders*, tetapi apabila unsur-unsur *stakeholders* yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (lihat Gambar 8.4) disusun kembali ke dalam kategorisasi Jones, terdapat empat unsur tambahan yang termasuk ke dalam *outside stakeholders*, yaitu **Media (*Media*)**, **Asosiasi Perdagangan dan Industri (*Trade and Industry Associations*)**, **Pesaing (*Competitors*)**

serta kelompok- kelompok Aksi Sosial dan Politik (*Social and Political Action Groups*).

Pemasok (*suppliers*). Semakin tingginya tingkat persaingan antar industri, telah mengakibatkan peran pemasok semakin penting bagi perusahaan. Melalui pasokan input yang bermutu disertai dengan harga yang kompetitif, perusahaan dapat menghasilkan produk dengan kualitas dan harga yang bersaing. Hal ini akan meningkatkan minat beli konsumen terhadap produk perusahaan sehingga apabila terjadi peningkatan permintaan terhadap produk perusahaan maka akan dapat dipastikan bahwa hal tersebut akan turut meningkatkan permintaan perusahaan terhadap bahan baku.

Salah satu alasan popularitas mobil Jepang dibandingkan mobil Amerika di mata konsumen, adalah bahwa mobil Jepang membutuhkan perbaikan yang lebih sedikit dibandingkan mobil Amerika. Keandalan ini merupakan hasil dari penggunaan komponen-komponen kendaraan yang memiliki standar kualitas tinggi. Selain itu para pemasok mobil Jepang senantiasa melakukan peningkatan kinerja mereka dalam melakukan pasokan barang sebagai buah dari hasil kerja sama yang panjang antara pemasok dan pabrikan. Hubungan jangka panjang antara pemasok dengan perusahaan (pabrik) akan menghasilkan keuntungan yang besar dalam jangka panjang bagi kedua belah pihak.

Para Kreditor (*Creditors*). Investor dan kreditor menyediakan sumber daya keuangan untuk digunakan di dalam kegiatan perusahaan. Sebagai imbalan terhadap investasi yang dilakukan, pemegang saham mengharapkan dividen sedangkan bank mengharapkan dapat memperoleh bunga. Kemampuan perusahaan untuk membayar dividen dan bunga sangat bergantung kepada kinerja keuangan perusahaan. Oleh sebab itu, para investor maupun kreditor sangat berkepentingan terhadap kinerja perusahaan.

Pemerintah (*Government*). Salah satu arah baru kebijakan ekonomi pemerintahan Indonesia, sejak era Presiden Abdurrahman Wahid, Presiden Megawati Soekarnoputri dan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono adalah adanya keinginan yang kuat dari para pemimpin pemerintah tersebut, untuk mengurangi ketergantungan pembiayaan

pembangunan Indonesia dengan utang luar negeri. Sebagai gantinya, pemerintah berusaha mendongkrak penerimaan dalam negeri dari sektor pajak.

Oleh sebab itu, pemerintah sangat berkepentingan untuk memajukan dunia usaha di Indonesia karena dengan semakin berkembangnya dunia usaha-selain akan meningkatkan lapangan kerja dan pendapatan per kapita-berarti akan semakin meningkatkan penerimaan pajak pemerintah.

Pemerintah juga memiliki tuntutan kepada perusahaan agar mereka mematuhi berbagai undang-undang dan peraturan-peraturan pemerintah, misalnya ketentuan jam kerja, ketentuan upah minimum, keharusan perusahaan pengolahan yang menghasilkan limbah cair yang dibuang ke sungai untuk membuat instalasi pengolahan air limbah (IPAL).

Serikat Pekerja (*Unions*). Para pekerja, bersedia untuk bekerja di perusahaan karena mereka memiliki kepentingan. Misalnya mereka menginginkan gaji dan jenjang karier yang menarik. Di sisi lain, perusahaan juga mempekerjakan para pekerja karena perusahaan memiliki kepentingan, yaitu ingin mendapatkan produktivitas dan loyalitas dari para pekerja dengan biaya yang murah.

Perbedaan kepentingan antara pekerja dan pengusaha tersebut menimbulkan konflik. Apabila konflik tersebut tidak diselesaikan secara adil (*fair*) maka hal tersebut dapat mengakibatkan kerugian di kedua belah pihak. Oleh sebab itu keberadaan Serikat Pekerja yang profesional (bukan yang emosional) dibutuhkan baik oleh pihak pekerja (untuk mewakili kepentingan mereka dalam bernegosiasi dengan pengusaha) maupun oleh pengusaha (untuk mengupayakan solusi yang menguntungkan kedua belah pihak (*win-win solution*)).

Komunitas Lokal (*Local Communities*). Masyarakat lokal (*local communities*) memiliki kepentingan yang sangat besar terhadap keberadaan dan kelangsungan perusahaan di daerahnya. Hal ini terjadi karena perusahaan memberi mereka lapangan kerja, pendapatan, perbaikan standar hidup dll.

Apa yang akan terjadi kepada masyarakat Kediri, seandainya tiba-tiba perusahaan rokok Gudang Garam menutup pabriknya? Apa pula yang akan terjadi kepada masyarakat Rancaekek dan sekitarnya baik yang

termasuk wilayah Kabupaten Bandung maupun Kabupaten Sumedang-apabila pabrik Tekstil Kahatex tiba-tiba menghentikan usahanya?

Tentu saja penghentian operasi perusahaan berskala besar yang mempekerjakan puluhan ribu karyawan akan menimbulkan dampak yang sangat besar terhadap komunitas lokal. Oleh sebab itu komunitas lokal memiliki kepentingan terhadap keberadaan perusahaan sebagaimana halnya perusahaan membutuhkan komunitas lokal sebagai penyedia lahan usaha dan tenaga kerja.

Masyarakat Umum (*General Public*). Di negara-negara industri maju, masyarakat umum (*general public*) akan merasa senang apabila produsen dalam negeri dapat menyaingi produsen asing. Hal ini tidak mengherankan karena kemakmuran suatu negeri memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan keberhasilan perusahaan-perusahaan domestiknya untuk menyaingi perusahaan-perusahaan asing. Sebagai contoh rakyat Perancis dan Italia memiliki fanatisme untuk memilih produk domestik, meskipun produk perusahaan luar negeri memiliki keunggulan dibanding produk dalam negeri.

Masyarakat umum suatu negara juga menginginkan agar perusahaan melakukan aktivitas bisnisnya dengan memenuhi tanggung jawab sosial (*social responsibility*) dan mengharapakan perusahaan untuk menahan diri dari berbagai tindakan yang akan mengakibatkan kerugian terhadap stakeholders.

Media. Media memiliki kepentingan terhadap perusahaan karena dunia bisnis merupakan pemasang iklan utama maupun aktivitas promosi lainnya, yang sangat menunjang kelangsungan bisnis media. Selain itu perusahaan merupakan salah satu sumber berita yang sangat penting bagi media massa. Berbagai majalah maupun surat kabar berbasis berita bisnis, seperti Harian Bisnis Indonesia, Tabloid Kontan, Majalah Swa Sembada, dan Majalah Warta Ekonomi memiliki kepentingan yang sangat besar terhadap bisnis yang dijalankan oleh berbagai perusahaan di Indonesia maupun luar negeri.

Asosiasi Perdagangan dan Industri (*Trade and Industry Associations*).

Asosiasi perdagangan seperti Asosiasi Penjualan Langsung Indonesia (APLI) menentang praktik permainan uang (*money game*) yang dilakukan perusahaan berkedok multilevel marketing (MLM) karena kegiatan *money game* dapat merugikan citra perusahaan yang melakukan kegiatan multilevel marketing.

Contoh lainnya adalah Asosiasi Industri Rekaman Indonesia (ASIRI) ASIRI berkepentingan terhadap kelangsungan industri rekaman di Indonesia dan menyatakan perang terhadap industri pembajakan yang sangat merugikan para pelaku usaha di bidang bisnis rekaman di Indonesia.

Pesaing (*Competitors*) Pesaing sangat berkepentingan terhadap perencanaan maupun tindakan strategis yang dilakukan perusahaan. Peluncuran produk baru perusahaan yang memiliki ciri-ciri produk lebih unggul dibanding pesaing, dapat mengakibatkan berpindahnya pelanggan pesaing menjadi pengguna produk perusahaan.

Sebagai pesaing Unilever untuk berbagai kategori consumer product, Wing's senantiasa akan memantau tindakan strategis yang dilakukan oleh Unilever. Misalnya, setelah terjadinya krisis moneter, harga sabun detergen mengalami kenaikan yang signifikan. Hal tersebut telah menambah beban para ibu rumah tangga Indonesia yang harus berkutut dengan penghematan uang belanja. Menanggapi situasi tersebut, Unilever berinisiatif meluncurkan detergen baru merek Surf yang memiliki harga lebih murah dibandingkan Rinso tetapi memiliki kualitas hasil cuci yang baik. Langkah Unilever tersebut segera diikuti oleh Wing's dengan meluncurkan detergen baru merek Daia yang memiliki harga lebih murah dibanding So Klin, tetapi memiliki kualitas hasil cuci yang baik.

Pedagang Besar dan Pengecer (*Wholesalers and Retailers*). Saluran pemasaran seperti distributor, wholesaler maupun retailer membantu perusahaan di dalam menyalurkan produk perusahaan kepada para pelanggan. Saluran pemasaran memiliki kepentingan terhadap kinerja perusahaan. Mereka berharap agar perusahaan senantiasa menghasilkan produk dengan kualitas baik, harga yang bersaing, melakukan aktivitas promosi produk dan lain-lain.

Kelompok-Kelompok Aksi Sosial dan Politik (*Social and Political Action Groups*). Perusahaan saat ini semakin dituntut untuk menjalankan tanggung jawab sosialnya terhadap stakeholders. Berbagai elemen masyarakat semakin kritis di dalam menanggapi berbagai aksi yang dilakukan perusahaan yang melakukan kegiatan usahanya dengan mengabaikan tanggung jawab sosial. Sebagai contoh berbagai lembaga swadaya masyarakat memberikan reaksi yang keras saat terjadi sinyalemen pencemaran Teluk Buyat yang diduga disebabkan oleh pembuangan limbah PT Newmont. Berbagai lembaga swadaya masyarakat juga memberikan reaksi yang keras terhadap berlangsungnya praktik illegal logging yang terjadi di Papua akhir-akhir ini.

C3. PEMBAGIAN STAKEHOLDERS BERDASARKAN AKTIVITAS PERUSAHAAN

Perusahaan memiliki interaksi dengan berbagai pihak dalam melakukan aktivitas bisnisnya. Interaksi utama perusahaan terjadi dengan berbagai pihak yang terlibat dalam kegiatan produksi dan penjualan barang dan jasa.

Sementara itu, interaksi sekunder perusahaan terjadi dengan berbagai pihak sebagai ikutan dari aktivitas utama perusahaan. Berdasarkan aktivitas perusahaan tersebut, stakeholders perusahaan dapat dibagi ke dalam dua kategori, yaitu ***primary stakeholders dan secondary stakeholders***. ***Primary stakeholders*** adalah berbagai kelompok yang berinteraksi dengan perusahaan dan memengaruhi kemampuan perusahaan untuk melakukan kegiatan utama perusahaan yaitu menyediakan barang dan jasa bagi masyarakat.

Yang termasuk ke dalam kelompok ini adalah investor (*stockholders*) dan kreditor yang menyediakan sumber daya keuangan untuk perusahaan; karyawan (*employees*) yang memberikan keahlian dan pengetahuannya bagi perusahaan; pemasok (*suppliers*) yang menyediakan bahan baku dan berbagai pasokan lainnya; dan saluran pemasaran (*wholesalers and retailers*) yang memasarkan produk perusahaan kepada konsumen. Semua bisnis membutuhkan pelanggan (*customers*) yang akan membeli barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan.

Interaksi sekunder antara perusahaan dengan stakeholders lainnya terjadi manakala berbagai kelompok di luar perusahaan memiliki kepentingan terhadap berbagai aktivitas yang dilakukan perusahaan.

Secondary stakeholders adalah orang-orang ataupun berbagai kelompok di dalam masyarakat yang dipengaruhi secara langsung maupun tidak langsung oleh kegiatan-kegiatan utama (*primary activities*) perusahaan maupun oleh keputusan-keputusan yang dibuat perusahaan.

Secondary stakeholders terdiri atas masyarakat umum (*general public*), berbagai tingkatan pemerintahan (pusat dan daerah), kelompok aktivis sosial (*social activist groups*), media, masyarakat lokal (*local communities*), investasi asing (*foreign investment*)

Penggunaan istilah *secondary stakeholders* tidak berarti bahwa stakeholders ini memiliki peran yang tidak penting dibanding *primary stakeholders*. Penggunaan istilah ini hanya menunjukkan bahwa *secondary stakeholders* muncul sebagai konsekuensi dari aktivitas perusahaan di dalam melakukan kegiatan usaha secara normal. Misalnya interaksi perusahaan dengan media (*secondary stakeholders*) muncul setelah perusahaan menjalankan aktivitas usaha (menghasilkan atau menjual barang dan jasa).

C4. MANAJEMEN PARA PEMANGKU KEPENTINGAN

Para pemangku kepentingan memiliki kekuasaan dan sumber daya yang dapat memengaruhi perusahaan. Oleh sebab itu para pemangku kepentingan harus dikelola oleh perusahaan agar dapat menunjang pencapaian tujuan perusahaan. Ide untuk mengelola para pemangku kepentingan menjadi mitra bagi perusahaan di dalam mencapai tujuan perusahaan pertama kali dikemukakan secara ilmiah oleh Freeman dalam bukunya *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

Stakeholder management menunjukkan bagaimana perusahaan mengelola hubungan dengan para stakeholdernya serta membuat berbagai keputusan (dengan dilandasi oleh pertimbangan normatif), yang dapat meminimalisir dampak buruk keputusan perusahaan terhadap para stakeholder, di mana keputusan-keputusan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

Berman, Wicks, Kotha, dan Jones (1999: 488-494) mengidentifikasi adanya dua model stakeholder management, yang sekaligus juga menunjukkan orientasi manajemen perusahaan di dalam mengelola para stakeholder. Kedua model tersebut adalah *strategic stakeholder management* model dan *intrinsic stakeholder commitment* model.

Strategic Stakeholder Management Model. Model ini didasari oleh suatu asumsi bahwa tujuan paling akhir dari suatu korporasi adalah keberhasilan korporasi tersebut di pasar. Oleh sebab itu perusahaan harus mengelola para *stakeholder* sebagai bagian dari lingkungan perusahaan untuk memastikan agar perusahaan dapat memperoleh pendapatan (*revenues*) dan laba sesuai dengan target yang telah ditentukan sehingga korporasi dapat memberikan pengembalian yang memadai bagi para pemegang saham (sebagai wujud *economic responsibilities*).

Pemberian perhatian terhadap berbagai masalah yang dianggap penting oleh para *stakeholder* akan membantu perusahaan menghindari berbagai pembuatan keputusan yang dapat mengakibatkan para stakeholder tersebut mengambil tindakan yang berseberangan dengan keputusan perusahaan sehingga akan menghambat perusahaan di dalam mencapai tujuannya. Sebagai contoh, mayoritas konsumen Indonesia yang beragama Islam memiliki perhatian yang sangat besar terhadap halal tidaknya makanan yang mereka konsumsi karena masalah halal dan haram sudah diatur di dalam Al-Quran sebagai kitab suci umat Islam. Oleh sebab itu, masyarakat konsumen Indonesia akan memberikan reaksi yang negatif terhadap produk maupun perusahaan yang ditengarai menggunakan bahan makanan yang memiliki substansi haram seperti mengandung unsur lemak babi. Oleh sebab itu, perusahaan yang melakukan *stakeholder management* dengan baik tidak akan menggunakan bahan makanan yang memiliki substansi haram

Akan tetapi karena korporasi merupakan unit ekonomi yang didirikan dengan tujuan maksimalisasi laba, aktivitas stakeholder management harus dipandang sebagai tujuan antara untuk mencapai tujuan akhir yakni tercapainya laba maksimum. Dalam kaitan ini, Berman et.,al., (1999: 492) memberi dua ilustrasi sebagai berikut. Pertama, perusahaan misalnya mengadopsi konsep total quality management (TQM) sebagai bagian dari strategi perusahaan untuk meningkatkan penjualan produk.

Melalui adopsi konsep TQM, perusahaan juga akan meningkatkan hubungan secara signifikan dengan para pekerja dan pemasok (dua kelompok yang termasuk ke dalam stakeholder perusahaan). Akan tetapi bila penerapan TQM tidak mampu meningkatkan volume penjualan produk, kendati produk yang dijual perusahaan memiliki kualitas lebih baik maka komitmen perusahaan untuk meningkatkan hubungan yang signifikan dengan para karyawan dan pemasok pun akan ikut runtuh. Kedua, perusahaan misalnya membuat kebijakan yang memungkinkan para karyawan memiliki saham perusahaan (dikenal dengan program employee stock ownership plan (ESOP). Program ini antara lain bertujuan untuk meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan sehingga diharapkan memberikan kontribusi yang besar bagi peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Akan tetapi bila penerapan ESOP ternyata tidak bisa meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, besar kemungkinan perusahaan pun akan menghapus program ESOP tersebut.

Model *intrinsic stakeholder commitment* didasari oleh suatu asumsi bahwa perusahaan akan mempertimbangkan kepentingan stakeholder karena adanya komitmen moral dari manajemen perusahaan terhadap para stakeholder dan komitmen moral ini akan mendorong perusahaan untuk merumuskan strategi perusahaan (yang memperhatikan kepentingan para *stakeholder*) di mana strategi perusahaan ini akan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja keuangan perusahaan.

Model yang dikembangkan oleh Berman et., al., ini tidak dapat dilepaskan dari konsepsi dan hasil penelitian para ahli *stakeholder theory* sebelumnya, terutama Freeman (Beauchamp and Bowie, 1988) serta Donaldson dan Preston (1995). Freeman berpendapat bahwa mempertimbangkan isu stakeholder dalam strategi perusahaan bukanlah merupakan tujuan antara (di mana yang menjadi tujuan akhirnya adalah kinerja keuangan perusahaan), melainkan kepentingan para stakeholder harus diperlakukan sebagai tujuan tersendiri. Pada sisi lain Donaldson dan Preston (1995) menambahkan bahwa kepentingan para *stakeholder* pada hakikatnya memiliki nilai intrinsik dalam arti masing-masing kelompok stakeholder selayaknya dipertimbangkan kepentingannya masing-masing dan bukan semata-mata berdasarkan pertimbangan

bahwa kelompok stakeholder tertentu akan memajukan kepentingan pihak lainnya.

Selain adanya nilai intrinsik dalam kepentingan masing-masing stakeholder, hal lain yang membedakan stakeholder management pada model pertama dengan stakeholder management pada model kedua adalah adanya perbedaan asumsi yang melandasi masing-masing model. Pada model pertama diasumsikan bahwa kegiatan *stakeholder management* lebih bersifat instrumental, yakni berbentuk hubungan hipotesis (Donaldson and Presnton, 1995 : 72), misalnya bila Anda ingin mencapai hasil X, Y, atau Z lakukanlah (jangan melakukan) langkah-langkah A, B, atau C. Sementara itu, stakeholder management model kedua lebih dilandasi oleh pertimbangan moral (normatif) sehingga tindakan yang dilakukan perusahaan lebih mengarah kepada tindakan kategoris dibanding hubungan hipotesis. Misalnya pada saat perusahaan farmasi mengetahui bahwa produk obat-obatan yang mereka hasilkan di antaranya ternyata menimbulkan pengaruh negatif terhadap konsumen dalam jangka panjang sehingga perusahaan memutuskan untuk menarik obat-obatan tersebut dari pasaran. Tindakan perusahaan tersebut merupakan tindakan etis yang bersifat kategoris, yakni “Lakukan tindakan penarikan obat-obatan berbahaya dari pasaran karena tindakan tersebut adalah tindakan yang baik”. Dalam kasus ini masing-masing stakeholder memiliki kepentingannya sendiri-sendiri (konsumen menuntut produk yang aman dan pemegang saham menginginkan agar perusahaan tidak rugi) sehingga masing-masing *stakeholder* pada dasarnya memiliki kepentingan intrinsik.

1. Penerapan Stakeholder Management di Perusahaan

Salah satu kesimpulan penting yang diperoleh dari studi Berman et., al., (1999) sebagaimana telah dijelaskan pada saat membahas *strategic stakeholder management* model adalah bahwa variabel hubungan dengan para *stakeholder* memoderasi hubungan antara variabel strategi perusahaan dengan kinerja keuangan perusahaan. Kesimpulan Berman et., al., ini dapat digunakan untuk menjelaskan pelaksanaan *stakeholder management* yang dilakukan oleh perusahaan. Di dalam buku ini, saya akan menjelaskan langkah-langkah penerapan *stakeholder* manajemen

di perusahaan dengan mengambil contoh penerapan *stakeholder* manajemen di beberapa rumah sakit Amerika Serikat yang diteliti oleh Kumar dan Subramanian (1998) serta Fotler et., al., (1989). Langkah-langkah penerapan stakeholder management ini dapat diterapkan pula bagi perusahaan jasa lainnya maupun perusahaan manufaktur dengan memodifikasi stakeholder yang dianggap relevan oleh masing-masing perusahaan.

Langkah 1 Identifikasi Stakeholder Perusahaan. Fotler et., al., (1989 : 527) membagi stakeholder rumah sakit di Amerika Serikat kepada tiga jenis *stakeholder*, yaitu

1. ***internal stakeholders***, yaitu mereka yang sepenuhnya beroperasi di dalam batasan organisasi rumah sakit. Yang termasuk ke dalam kelompok ini adalah manajemen rumah sakit, para profesional yang bekerja di rumah sakit dan staf *non operational*. Kepada kelompok stakeholder tipe ini, perusahaan secara terus menerus memberikan imbalan yang memadai untuk memperoleh kontribusi hasil kerja mereka;
2. ***interface stakeholders***, yaitu mereka yang melaksanakan fungsi organisasi secara internal maupun eksternal atau mereka yang menjadi penghubung antara organisasi dengan lingkungannya. Yang termasuk ke dalam kelompok stakeholder ini adalah staf medis, para pemegang saham, board of trustees, pembayar pajak, serta kontributor lainnya;
3. ***external stakeholders***, yaitu para stakeholder yang berada di luar organisasi rumah sakit tetapi memiliki pengaruh terhadap rumah sakit atau dipengaruhi oleh keputusan rumah sakit. Kelompok ini oleh Fotler et., al., selanjutnya dibagi lagi ke dalam tiga kelompok. Pertama, kelompok *external stakeholder* yang menyediakan input bagi rumah sakit (misalnya pemasok, pasien, pihak ketiga yang melakukan pembayaran). Kedua, external stakeholder yang menjadi pesaing. Ketiga, *external stakeholder* yang memiliki kepentingan tertentu terhadap rumah sakit (misalnya badan pemerintah yang mengatur masalah rumah sakit, badan akreditasi rumah sakit, asosiasi profesional, dan lain-lain).

Langkah 2 Menetapkan Stakeholder yang Relevan dalam Pembuatan Strategi Rumah Sakit. Dari kesembilan belas stakeholder kunci tersebut, selanjutnya dipilih *stakeholder* mana yang dianggap sangat relevan untuk dipertimbangkan dalam pembuatan strategi oleh manajemen rumah sakit. Kriteria yang digunakan dalam hal ini adalah indikasi meningkatnya power yang dimiliki oleh stakeholder tertentu. Berdasarkan kriteria ini, terdapat 10 stakeholder kunci (dari semula 19 stakeholder kunci) yang harus benar-benar memperoleh perhatian rumah sakit pada saat merumuskan strategi.

Langkah 3 Perumusan Kebijakan dan Strategi *Stakeholder Management*. Kebijakan pengelolaan stakeholder yang dilakukan oleh perusahaan perlu dibuat untuk menangani masalah hubungan perusahaan dengan stakeholder yang terjadi secara berulang-ulang. Kebijakan ini akan menjadi panduan bagi perusahaan dalam berhubungan dengan stakeholder kunci.

Kebijakan pengelolaan stakeholder akan memiliki variasi antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya sesuai dengan tipe stakeholder yang mereka miliki dan permasalahan yang dianggap penting oleh masing-masing stakeholder. Akan tetapi sebagai panduan umum, terdapat beberapa prinsip yang dapat diajukan acuan bagi

Kebijakan pengelolaan stakeholder. Salah satu lembaga yang menyusun prinsip-prinsip stakeholder management adalah Clarkson Centre for Business Ethics (CCBE) (Swajkowski, 2000: 388) dari Universitas Toronto Kanada. Menurut CCBE terdapat tujuh prinsip stakeholder management yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam melaksanakan kegiatan stakeholder management. Ketujuh prinsip tersebut adalah sebagai berikut.

1. Dalam hal ini, manajer perusahaan harus menyadari adanya keberadaan berbagai *stakeholder* yang memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Beberapa stakeholder (seperti para investor, karyawan dan pelanggan) sudah dapat teridentifikasi karena memiliki hubungan perjanjian atau perdagangan dengan perusahaan. Sementara itu stakeholder lainnya muncul pada saat mereka terkena dampak aktivitas perusahaan (baik yang positif maupun negatif).

Manajer perusahaan harus memberikan perhatian yang memadai terhadap permintaan atau kritik yang disampaikan oleh para *stakeholder* tersebut sebelum membuat keputusan.

2. Komunikasi baik komunikasi internal maupun eksternal dan dalam arti menerima maupun mengirim pesan, merupakan fungsi yang sangat penting dalam kegiatan manajemen untuk dapat memahami kepentingan dari para *stakeholder* dan mengintegrasikannya ke dalam suatu kebijakan yang menguntungkan semua pihak. Semakin terbuka pihak manajemen perusahaan dalam memberikan informasi kepada para *stakeholder* mengenai berbagai kegiatan perusahaan yang berpotensi menimbulkan risiko bagi para *stakeholder* serta semakin paham manajer perusahaan akan berbagai kekhawatiran yang ada pada *stakeholder* menyangkut aktivitas perusahaan yang berpotensi menimbulkan dampak negatif bagi *stakeholder*, maka kemungkinan besar perusahaan akan dapat menangani situasi bermasalah yang akan ditimbulkan oleh operasi perusahaan.

Kelompok *stakeholder* tidak hanya memiliki perbedaan kepentingan dan perhatian terhadap urusan perusahaan tetapi mereka juga memiliki perbedaan dalam ukuran, kompleksitas dan keterlibatan dalam perusahaan. Beberapa kelompok *stakeholder* berhubungan dengan perusahaan karena adanya hubungan kontraktual dengan perusahaan, dan perusahaan memiliki mekanisme yang telah ditetapkan untuk berhubungan dengan kelompok ini misalnya melalui *mekanisme collective bargaining* atau pertemuan dengan para pemegang saham. Sementara kelompok lainnya dapat dijangkau perusahaan melalui periklanan maupun *press release*. Kedua modus komunikasi maupun informasi yang disampaikan dapat berbeda untuk setiap *stakeholder*, tetapi uraian situasi serta penjelasan mengenai tindakan perusahaan yang ditawarkan untuk menyelesaikan suatu solusi harus konsisten bagi seluruh *stakeholder*.

3. Perusahaan merupakan organisasi yang memiliki tujuan dan keberadaannya sangat didukung oleh *stakeholder* yang bergabung secara sukarela dan bekerja sama dengan perusahaan untuk sama-sama memperoleh benefit dari keberadaan perusahaan (*voluntary stakeholders*) maupun *stakeholder* yang muncul karena terkena

konsekuensi keberadaan operasi perusahaan (*involuntary stakeholders*). Baik *voluntary stakeholders* maupun *involuntary stakeholder* bersifat rentan terhadap ketidakpastian dan perubahan yang terjadi sepanjang perjalanan perusahaan. Oleh sebab itu manajer perusahaan harus memastikan bahwa seluruh *stakeholders* yang relevan memperoleh distribusi *benefit* yang adil untuk menjamin kelangsungan kerja sama mereka dengan perusahaan. Manajer juga harus memastikan bahwa beban yang harus dipikul para *stakeholder* tidak melebihi beban yang bisa mereka tanggung.

4. Tidak seluruh kegiatan perusahaan yang bertujuan menciptakan kemakmuran dalam bentuk penyediaan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh konsumen dapat dimediasi oleh pasar. Ada beberapa kelompok *stakeholder* yang memperoleh *benefit* dari kegiatan perusahaan, sementara ada pula kelompok lainnya yang dirugikan oleh kegiatan perusahaan. Untuk melakukan monitoring terhadap berbagai konsekuensi operasi perusahaan yang tidak diinginkan, manajer perusahaan harus pro aktif melakukan kontak dengan berbagai kelompok yang relevan serta melakukan kerja sama dengan perusahaan lain, badan pemerintah dan lain-lain. Bila konsekuensi negatif tersebut tidak bisa dihindarkan, perusahaan harus memastikan bahwa kelompok *stakeholder* yang terkena dampak, harus memperoleh kompensasi yang layak (misalnya dalam bentuk ganti rugi).
5. Beberapa proyek menimbulkan konsekuensi di mana tidak akan ada satu pun bentuk kompensasi kerugian yang memadai. Di dalam keadaan seperti ini, manajer harus melakukan restrukturisasi proyek tersebut untuk menghindari kemungkinan terjadinya konsekuensi yang tidak dapat diterima oleh *stakeholder* atau bila perlu manajer perusahaan menghentikan proyek tersebut secara paripurna.
6. Manajer perusahaan bukan hanya bertindak sebagai koordinator penyeimbang berbagai kepentingan kelompok *stakeholder* yang saling bertentangan satu sama lain, melainkan manajer merupakan salah satu *stakeholder* yang memiliki keistimewaan dalam hal akses terhadap informasi dan memiliki pengaruh terhadap keputusan yang

dibuat perusahaan, sehingga manajer bisa saja lebih mementingkan keamanan pekerjaan dan tingkat penggajian mereka. Hal ini dapat menimbulkan konflik kepentingan, sehingga *stakeholder* lainnya (para pemegang saham dan dewan direksi) harus dapat membuat berbagai kebijakan yang di satu sisi menjamin terpenuhinya kepentingan para manajer, tetapi di sisi lain dapat mencegah penyalahgunaan kekuasaan (*abuse of power*) oleh para manajer perusahaan.

Berdasarkan kebijakan yang telah dikembangkan perusahaan serta dengamengacu kepada tujuan perusahaan, selanjutnya perusahaan mengembangkan strategi pengelolaan *stakeholder*. Menurut Blair dan Whitehead (1988) terdapat tiga langkah penting dalam perumusan strategi *stakeholder management* (setelah perusahaan merumuskan siapa yang menjadi *stakeholder* kunci perusahaan dan isu-isu apa yang menjadi kepentingan dari masing-masing *stakeholders* kunci tersebut), kedua langkah tersebut adalah: diagnosis terhadap potensi ancaman (*threats*) dan kerja sama (*cooperation*) dari masing-masing *stakeholder* kunci, pemetaan kelompok *stakeholders* berdasarkan dimensi potensi ancaman dan kerja sama, serta strategi umum *stakeholder management*.

1. Pemetaan Kelompok Stakeholders Berdasarkan Dimensi Potensi Ancaman dan Kerja Sama

Dengan menggunakan dimensi potensi ancaman dan potensi kerja sama, dapat dibuat suatu peta mengenai tipe *stakeholder* yang sedang dihadapi oleh perusahaan sehingga akan menentukan strategi apa yang harus dibuat oleh perusahaan untuk berhubungan dengan masing-masing klasifikasi tipe *stakeholder*. Blair dan Whitehead (1988: 158) membagi tipe *stakeholder* berdasarkan potensi ancaman dan kerja sama ke dalam empat kategori, yakni: *supportive stakeholder*, *marginal stakeholder*, *nonsupportive stakeholder* dan *mixed-blessing stakeholder* (lihat Gambar 8.1).

The Supportive Stakeholder. Yaitu *stakeholder* yang mendukung berbagai tujuan dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan perusahaan. *Stakeholder* tipe ini memiliki potensi ancaman yang rendah dan potensi kerja sama yang tinggi. Di dalam sebuah rumah sakit yang dikelola dengan baik, yang termasuk ke dalam kelompok *stakeholder* ini biasanya adalah para manajer rumah sakit, staf karyawan, komunitas lokal, dan perawat.

	High	High	Low
Potensi Kerjasama Stakeholder	Mixed Blessing	Supportive Stakeholder	
	Nonsupportive	Marginal	
Low			

Sumber : Blair dan Whitehead (1988 : 158)

Gambar 8.1 Tipologi Stakeholder Berdasarkan Potensi Ancaman dan Kerja Sama

The Marginal Stakeholder. Yaitu kelompok stakeholder yang memiliki potensi ancaman rendah demikian halnya kelompok stakeholder ini pun memiliki potensi kerja sama yang rendah. Pada umumnya, kelompok ini dianggap tidak relevan untuk diperhitungkan dalam berbagai isu yang berkaitan dengan pengelolaan stakeholder. Yang termasuk ke dalam kelompok ini dalam sebuah rumah sakit yang berjalan dengan baik, misalnya berbagai kelompok kepentingan khusus (special interest groups).

The Nonsupportive Stakeholder. Yaitu kelompok stakeholder yang paling memberi tekanan terhadap organisasi/perusahaan. Kelompok stakeholder ini memiliki potensi ancaman yang tinggi tetapi memiliki potensi kerja sama yang rendah. Yang termasuk ke dalam tipe stakeholder ini antara lain rumah sakit pesaing, serikat pekerja, media massa dan pasien tidak mampu.

The Mixed-Blessing Stakeholder. Yaitu kelompok stakeholder yang memiliki potensi ancaman tinggi terhadap perusahaan tetapi juga memiliki potensi kerja sama yang tinggi. Di dalam organisasi rumah sakit yang berjalan baik, kelompok *stakeholder* yang termasuk ke dalam kategori ini adalah perusahaan asuransi, pasien yang diasuransikan, staf medis. Tepat tidaknya pengelolaan stakeholder yang dilakukan oleh perusahaan akan sangat berpengaruh kepada kelompok stakeholder ini, yakni apakah mereka akan berkembang menjadi kelompok yang mendukung tujuan perusahaan atau menjadi kelompok yang menentang tujuan perusahaan, sebagaimana ditunjukkan oleh arah tanda panah pada Gambar 8.10.

Strategi Umum Stakeholder Management. Berdasarkan hasil pemetaan terhadap kelompok stakeholder dengan menggunakan dimensi potensi ancaman dan potensi kerja sama, selanjutnya dapat dikembangkan empat strategi umum (*generic strategy*) dalam kegiatan stakeholder management. Pertama, perusahaan melibatkan stakeholder yang mendukung (*supportive stakeholder*) di dalam berbagi isu yang relevan sehingga akan memaksimalkan potensi kerja sama mereka. Kedua, perusahaan melakukan monitoring terhadap *stakeholder* marginal dan perusahaan berusaha semaksimal mungkin untuk tidak menimbulkan isu yang akan meningkatkan potensi ancaman mereka bagi perusahaan. Ketiga, perusahaan melakukan strategi bertahan terhadap “serangan” kelompok *nonsupportive stakeholder* misalnya dengan cara mengurangi ketergantungan kepada kelompok stakeholder tersebut di mana ketergantungan perusahaan yang tinggi terhadap kelompok stakeholder ini merupakan faktor yang meningkatkan kepentingan kelompok *stakeholder* ini terhadap perusahaan. Keempat, perusahaan melakukan kolaborasi dengan kelompok *mixed-blessing stakeholder* sehingga kelompok stakeholder yang memiliki potensi ancaman tinggi akan berkurang ancamannya bahkan berubah menjadi lebih mendukung tujuan perusahaan. Blair dan *Whitehead* menggambarkan strategi umum *stakeholder* management sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 8.2.

	High	High	Low
Potensi Kerjasama Stakeholder	Kolaborasi dengan Maxed-Blessing	Libatkan Supportive	
	Bertahan terhadap serangan	Memonitor	
Low			

Sumber : Blair dan Whitehead (1988 : 160)

Gambar 8.2 Strategi Umum Stakeholder Management

D. RANGKUMAN

Disiplin ilmu manajemen telah mengadopsi beberapa pendekatan dari disiplin ilmu lain yang lebih mapan seperti fisika. Melalui adopsi pendekatan sistem yang berasal dari ilmu fisika ke dalam teori manajemen, maka lahirlah pendekatan sistem. Selain memiliki lingkungan eksternal, perusahaan juga memiliki lingkungan internal (*internal environment*) di mana sumber daya organisasi perusahaan berada. Kedua jenis lingkungan perusahaan ini akan memengaruhi perusahaan yang dikelola oleh para manajer di dalam mencapai tujuan. Selain analisis PEST, saat ini telah banyak perusahaan yang menggunakan analisis STEEPLE (singkatan dari social/demographic, technological, economic, environmental (*natural*), political, legal and ethical) pada saat melakukan analisis lingkungan eksternal. Analisis STEEPLE merupakan analisis PEST yang diperluas dengan memasukkan matra analisis terhadap lingkungan hidup dan etika. Pendek kata, pembangunan berkelanjutan adalah pembangunan yang memungkinkan masyarakat saat ini dapat memenuhi kebutuhannya tanpa mengorbankan generasi mendatang.

E. LATIHAN / PROYEK

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

1. “Sebuah perusahaan pertambangan beroperasi di dekat desa adat. Warga desa mengeluhkan pencemaran air sungai akibat limbah perusahaan. Sebaliknya, perusahaan merasa sudah mengikuti prosedur Amdal dan menyerap 30% tenaga kerja lokal. Identifikasi stakeholder primer dan sekunder dalam kasus ini, lalu jelaskan potensi konflik kepentingan yang terjadi.”
2. “Jelaskan apa yang dimaksud dengan *Power-Interest Matrix* dalam manajemen pemangku kepentingan. Berikan contoh bagaimana perusahaan harus memperlakukan kelompok masyarakat lokal yang memiliki minat tinggi tetapi kekuasaan rendah dalam sebuah proyek bisnis.”

3. “Mengapa pelanggan dan karyawan seringkali dianggap sebagai pemangku kepentingan terpenting dibandingkan pemegang saham dalam perspektif etika bisnis modern? Jelaskan argumen Anda.”

B. Proyek Kelompok: Analisis & Pemetaan Stakeholder Bisnis (Studi Kasus UMKM/Perusahaan)

Tujuan Proyek: Mahasiswa dapat memetakan, menganalisis, dan merancang strategi komunikasi dengan pemangku kepentingan secara riil.

1. Deskripsi Tugas

Kelompok memilih satu perusahaan (bisa UMKM lokal atau perusahaan publik) dan melakukan analisis mendalam mengenai bagaimana perusahaan tersebut mengelola hubungan dengan stakeholder-nya.

2. Tahapan Proyek

Tahap 1: Identifikasi (Stakeholder List)

Buat daftar semua pihak yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh perusahaan tersebut (Pemilik, Manajemen, Karyawan, Pelanggan, Pemasok, Kreditur, Pemerintah, Masyarakat).

Tahap 2: Pemetaan (Power-Interest Matrix)

Plotting para stakeholder ke dalam matriks: *High Power/High Interest* (Kelola erat), *High Power/Low Interest* (Jaga kepuasan), *Low Power/High Interest* (Informasikan), *Low Power/Low Interest* (Pantau).

Tahap 3: Analisis Peran dan Dampak

Analisis peran masing-masing dalam meningkatkan daya saing usaha. Identifikasi isu utama yang dihadapi perusahaan terkait stakeholder (misal: penundaan pengiriman dari pemasok, komplain pelanggan, tuntutan serikat pekerja).

Tahap 4: Strategi Pelibatan (Engagement Plan)

ancang strategi/aksi nyata untuk memenuhi ekspektasi stakeholder yang kritis.

Contoh: Membuat program loyalitas pelanggan atau perbaikan komunikasi dengan masyarakat sekitar.

3. Output Proyek

Laporan Tertulis: Berisi profil perusahaan, hasil matriks, analisis konflik, dan rekomendasi strategi.

Presentasi: Paparan hasil analisis dan saran untuk perusahaan.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. J. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of management journal*, 42,
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new Perspective on corporate governance. *California Management Review*, XXV, (3).
- Grant, R. M. (1999). *Contemporary strategy analysis* (2nd ed.). Oxford.
- Jones, G. R., & George, J. K. (2007). *Essentials of contemporary management* (2nd ed.). McGraw Hill.
- Jones, G. R. (1995). *Organizational theory: Text and cases*. Addison Wesley.
- Narayanan, V. K. (2001). *Managing technology and innovation for competitive advantage*. Upper-Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Szwajkowski, E. (2000). Simplifying the principles of stakeholder management: The three most important principles. *Business and Society*, 39. (4).
- Wheelen T. L., & Hunger, J. D. (2004). *Strategic management and business policy* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall. Sumber Online
- Rachel Carson (http://en.wikipedia.org/wiki/Rachel_Carson).

Report of the World Comission on Environment and Development, Our Common Future, 1987 (<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>).

Silent Spring (http://en.wikipedia.org/wiki/Silent_Spring).

Kegiatan Belajar 13

ETIKA BISNIS

A. PENDAHULUAN

Dunia bisnis modern tidak lagi hanya sekadar arena untuk mencari keuntungan maksimal (*profit maximization*). Di era globalisasi dan transparansi informasi saat ini, keberhasilan sebuah bisnis sangat bergantung pada kepercayaan publik, reputasi yang baik, dan perilaku etis para pelakunya. Etika bisnis hadir sebagai kompas moral—panduan tentang apa yang benar dan salah—dalam mengambil keputusan strategis, mulai dari perlakuan terhadap karyawan, hubungan dengan pemasok, hingga dampak perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar.

Tanpa etika, bisnis rentan terhadap perilaku menyimpang yang dapat merusak diri sendiri dan pihak lain. Oleh karena itu, memahami etika bisnis dan tanggung jawab sosial (*Corporate Social Responsibility/CSR*) adalah langkah krusial bagi calon pelaku bisnis untuk menciptakan bisnis yang tidak hanya menguntungkan tetapi juga berkelanjutan (*sustainable*).

Bab ini akan membahas konsep dasar etika dalam bisnis, prinsip-prinsip moral yang melandasi perilaku bisnis, serta pentingnya tanggung jawab sosial perusahaan. Mahasiswa akan mempelajari bagaimana mengintegrasikan nilai-nilai kejujuran, keadilan, dan transparansi ke dalam operasional bisnis sehari-hari.

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

- a. Mahasiswa mampu mengidentifikasi dan menganalisis penerapan prinsip-prinsip etika bisnis (kejujuran, integritas, keadilan, saling menguntungkan) dalam operasi perusahaan nyata.
- b. Mahasiswa mampu merancang kode etik perusahaan (code of conduct) sebagai panduan perilaku etis bagi karyawan dan manajemen.
- c. Mahasiswa mampu menganalisis studi kasus pelanggaran etika bisnis dan memberikan solusi berbasis teori etika.

C. MATERI PEMBELAJARAN

1. Pengertian Etika dan Etika Bisnis
2. Mengapa Bisnis Harus Etis
3. Isu-Isu Etika Dalam Bisnis
4. Standar Etika Bisnis

C1. PENGERTIAN ETIKA DAN ETIKA BISNIS

Pengertian Etika

Pada saat Perang Dunia II berkecamuk, semakin hari semakin banyak korban jiwa di kalangan penduduk sipil yang diakibatkan oleh kekejaman tentara Jepang dan negara poros (axis) lainnya seperti Jerman. Jumlah korban Perang Dunia II yang mulai berlangsung sejak 1 September 1939 dan berakhir tanggal 2 September 1945, diperkirakan mencapai 50 juta orang. Menyadari situasi tersebut, para panglima perang Amerika berencana untuk menjatuhkan bom atom di beberapa kota utama Jepang, seperti Hiroshima dan Nagasaki. Para panglima perang Amerika menyadari bahwa dengan menjatuhkan bom atom tersebut akan jatuh korban dalam jumlah yang banyak di kalangan penduduk sipil Jepang (belakangan diketahui jumlah korban bom atom Jepang mencapai 250.000 jiwa), tetapi dengan melumpuhkan kota-kota tersebut

diharapkan akan dapat menghentikan perang sehingga jumlah nyawa yang bisa diselamatkan jauh lebih besar dibanding bila peperangan berlanjut.

Contoh di atas akan mengantarkan kita memahami lebih lanjut perbedaan antara norma, moralitas, dan etika. Norma (*norm*) merupakan aturan mengenai baik dan buruk, benar dan salah. Menurut norma, membunuh adalah hal yang salah dan ini berlaku secara universal di belahan dunia mana pun dan dalam agama mana pun. Bila norma sudah diterima oleh suatu masyarakat dan sudah menjadi budaya dalam masyarakat tersebut, maka berubahlah norma tersebut menjadi moralitas (*morality*) (Velasquez, 2007). Sementara itu, yang dimaksud dengan etika (*ethics*) adalah suatu pendekatan sistematis atas pertimbangan moral (*moral judgements*) berdasarkan penalaran, analisis, sintesis, dan perenungan (Baron, 2006 : 694). Kembali kepada contoh keputusan yang diambil oleh para perwira Amerika untuk mengakhiri perang dengan menjatuhkan bom atom di Hiroshima dan Nagasaki, maka keputusan yang mereka ambil tersebut merupakan suatu keputusan etis yang didasari oleh pertimbangan moral untuk menyelamatkan manusia lebih banyak.

Di dalam melakukan pilihan etis terhadap pertimbangan moral tertentu maka nilai (*values*) dari masing-masing pihak yang terlibat dalam suatu pengambilan keputusan etis akan sangat menentukan pilihan mana yang akan dilakukan. Dengan demikian senantiasa terdapat hubungan yang sangat erat antara nilai dengan keputusan etis yang dibuat.

Pengertian Etika Bisnis

Etika bisnis (*business ethics*) merupakan penerapan etika secara umum terhadap perilaku bisnis. Secara lebih khusus lagi makna etika bisnis menunjukkan perilaku etis maupun tidak etis yang dilakukan manajer dan karyawan dari suatu organisasi perusahaan (Griffin and Ebert, 1999: 82). Sementara itu, Epstein (1989: 584-585) menyatakan etika bisnis menunjukkan refleksi moral yang dilakukan oleh pelaku bisnis secara perorangan maupun secara kelembagaan (organisasi) untuk menilai suatu isu, di mana penilaian ini merupakan pilihan terhadap nilai yang berkembang dalam suatu masyarakat. Melalui pilihan nilai tersebut,

individu atau organisasi akan memberikan penilaian apakah sesuatu yang dilakukan itu benar atau salah, adil atau tidak serta memiliki kegunaan (*utilitas*) atau tidak.

Etika bisnis bukan merupakan suatu etika yang berbeda dari etika pada umumnya (Post, et.al., 2002: 103) dan etika bisnis bukan merupakan suatu etika yang hanya berlaku di dunia bisnis. Sebagai contoh apabila ketidakjujuran dipandang sebagai perilaku yang tidak etis dan tidak bermoral, maka siapa pun di dalam kegiatan usaha (manajer atau karyawan) yang tidak jujur terhadap para pekerja, para pemegang saham, para pelanggan maupun para pesaing, maka mereka dipandang melakukan tindakan yang tidak etis dan tidak bermoral. Selanjutnya apabila perilaku mencegah pihak lain menderita kerugian dipandang sebagai perilaku yang etis, maka perusahaan yang menarik kembali produknya yang memiliki cacat produksi dan dapat membahayakan keselamatan konsumen, dapat dipandang sebagai perusahaan yang melakukan perilaku etis dan bermoral.

C2. MENGAPA BISNIS HARUS ETIS

Mengapa bisnis memerlukan etika? Bukankah kegiatan bisnis hanya bertujuan untuk memperoleh keuntungan sebanyak-banyaknya dengan cara apa pun? Tidakkah perilaku etis yang diterapkan oleh perusahaan malah menghambat perusahaan untuk dapat berkompetisi dengan para pesaingnya?

Menurut Post et.al., (200: 104) setidaknya terdapat tujuh alasan yang mendorong perusahaan untuk menjalankan bisnisnya secara etis.

1. *Meningkatnya harapan publik agar perusahaan menjalankan bisnisnya secara etis.* Perusahaan yang tidak berhasil dalam menjalankan bisnisnya secara etis akan mengalami sorotan, kritik, bahkan hukuman. Sebagai contoh, Kongres Amerika Serikat memberlakukan *Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act*, atau yang dikenal dengan Sarbanes-Oxley (Baron, 2006: 678-679), setelah Kongres menemukan berbagai kelemahan tata kelola perusahaan yang terjadi di Enron dan Worldcom. Manipulasi keuangan yang dilakukan oleh Enron, tidak terlepas dari peran oknum-oknum

Arthur Andersen yang bersama-sama dengan CEO perusahaan Enron secara sengaja menyembunyikan fakta-fakta keuangan yang material. Belajar dari kasus ini, kongres menerapkan *Sarbanes-Oxley Act* di mana undang-undang baru ini menutupi berbagai celah hukum misalnya dengan melarang akuntan publik yang sedang mengaudit perusahaan melaksanakan kegiatan konsultasi bagi perusahaan yang sama. Undang-undang juga menetapkan berdirinya sebuah lembaga independen yang diberi nama *Public Company Accounting Oversight Board* yang mengawasi kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan akuntan.

2. *Agar perusahaan tidak melakukan berbagai tindakan yang membahayakan stakeholders lainnya.* Sebagai contoh, pengelolaan tempat pembuangan akhir (TPA) sampah secara tidak profesional yang dilakukan oleh PD Kebersihan Kota Bandung di wilayah Leuwi Gajah Kabupaten Bandung telah mengakibatkan bencana longsornya sampah dengan volume sekitar 20 juta meter kubik yang menimpa perumahan penduduk di sekitarnya sehingga mengakibatkan 112 orang meninggal dunia dan kerugian material masyarakat sekitar tempat pembuangan sampah diperkirakan mencapai ratusan juta rupiah.
3. *Penerapan etika bisnis di perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.* Sebagai contoh sebuah studi yang dilakukan DePaul University (Post et.al., 2002: 105) menunjukkan, bahwa terdapat hubungan statistik yang signifikan antara pengendalian perusahaan yang menekankan pada penerapan etika dan perilaku bertanggung-jawab di satu sisi dengan kinerja keuangan yang baik di sisi lain. Dalam kasus lain, penerapan etika di perusahaan terhadap para manajer dan karyawan perusahaan berupa larangan minum alkohol bagi para pegawai, telah menurunkan biaya kesehatan dan meningkatkan produktivitas kerja.
4. *Penerapan etika bisnis seperti kejujuran, menepati janji, dan menolak suap dapat meningkatkan kualitas hubungan bisnis di antara dua pihak yang melakukan hubungan bisnis.* Hal ini disebabkan oleh meningkatnya kepercayaan di antara pihak-pihak yang terlibat hubungan bisnis terhadap pihak lainnya. Sebaliknya apabila salah satu pihak berlaku tidak dapat dipercaya, pihak yang tidak dapat dipercaya ini akan

diabaikan oleh mitra bisnisnya bahkan oleh komunitas bisnis secara umum.

5. *Agar perusahaan terhindar dari penyalahgunaan yang dilakukan karyawan maupun kompetitor yang bertindak tidak etis.* Sebagai contoh kejahatan pencurian uang perusahaan yang dilakukan pemilik dan pimpinan perusahaan merupakan faktor penyebab utama kebangkrutan perusahaan dibanding faktor-faktor lainnya. Contoh lainnya misalnya, kegiatan dumping yang dilakukan pesaing luar negeri merupakan perilaku tidak etis yang dapat merugikan perusahaan domestik.
6. *Penerapan etika perusahaan secara baik di dalam suatu perusahaan dapat menghindarkan terjadinya pelanggaran hak-hak pekerja oleh pemberi kerja (employers).* Sebagai contoh perusahaan dianggap bertindak tidak etis apabila di dalam perusahaan terjadi diskriminasi besaran gaji yang diakibatkan oleh diskriminasi rasial. Perusahaan juga dianggap berlaku tidak etis apabila perusahaan tidak memberikan kesempatan kemajuan karier yang sama kepada tenaga kerja yang ada di perusahaan hanya karena terdapat perbedaan ras antara pekerja yang satu dengan pekerja lainnya.
7. *Perusahaan perlu menerapkan etika bisnis dalam menjalankan usahanya, adalah untuk mencegah agar perusahaan (yang diwakili para pimpinannya) tidak memperoleh sanksi hukum karena telah menjalankan bisnis secara tidak etis.* Sebagai contoh, Anggoro Widjojo sebagai pimpinan PT Masaro untuk sementara waktu terpaksa “bersembunyi” di Singapura setelah perusahaannya diduga terlibat dalam kasus suap terhadap sejumlah pejabat di Departemen Kehutanan.

Faktor-Faktor yang Mendorong Timbulnya Masalah Etika Bisnis

Berbagai permasalahan etika di perusahaan dapat muncul dalam berbagai bentuk sebagaimana telah dijelaskan di atas. Identifikasi terhadap berbagai faktor yang umum ditemui sebagai penyebab munculnya permasalahan etika di perusahaan, merupakan suatu langkah penting untuk meminimalisir pengaruh masalah etika bisnis terhadap kinerja perusahaan.

Post et.al., (2002: 112-113) menguraikan empat faktor yang pada umumnya menjadi penyebab timbulnya masalah etika bisnis di perusahaan, yaitu mengejar keuntungan dan kepentingan pribadi (*personal gain and selfish interest*); tekanan persaingan terhadap laba perusahaan (*competitive pressure on profits*); pertentangan antara tujuan perusahaan dengan perorangan (*business goals versus personal values*); pertentangan etika lintas budaya (*cross-cultural contradiction*).

Mengejar keuntungan dan kepentingan pribadi (*personal gain and selfish interest*). Ambisi mengejar keuntungan untuk diri sendiri, bahkan sikap serakah dapat mengakibatkan masalah etika. Perusahaan kadang-kadang mempekerjakan pekerja yang memiliki nilai-nilai pribadi tidak layak. Para pekerja ini akan menempatkan kepentingannya untuk memperoleh kekayaan melebihi kepentingan lainnya meskipun di dalam melakukan akumulasi kekayaan tersebut dia merugikan pekerja lainnya, perusahaan, dan masyarakat.

Tekanan persaingan terhadap laba perusahaan (*competitive pressure on profits*). Ketika perusahaan berada dalam situasi persaingan yang sangat keras, perusahaan sering kali terlibat dalam berbagai aktivitas bisnis yang tidak etis untuk melindungi tingkat profitabilitas mereka. Berbagai perusahaan makanan dan minuman di Indonesia ditengarai menggunakan bahan pewarna makanan dan minuman yang tidak aman untuk dikonsumsi manusia tetapi harganya murah, agar mereka dapat menekan biaya produksi dan mendapatkan harga jual produk yang rendah. Bahkan industri makanan berani menggunakan formalin yang merupakan bahan untuk pengawet mayat sebagai bahan pengawet makanan.

Pertentangan antara nilai-nilai perusahaan dengan perorangan (*businessgoals versus personal values*). Masalah etika dapat pula muncul pada saat perusahaan hendak mencapai tujuan-tujuan tertentu atau menggunakan metode-metode baru yang tidak dapat diterima oleh para pekerjanya.

C3. ISU-ISU ETIKA DALAM BISNIS

Permasalahan etika yang terjadi di perusahaan bervariasi antara fungsi perusahaan yang satu dengan fungsi perusahaan lainnya. Hal ini terjadi karena operasionalisasi perusahaan sangat terspesialisasi ke dalam berbagai bidang profesi sehingga setiap fungsi perusahaan cenderung memiliki masalah-masalah etika tersendiri.

Berikut ini akan dibahas berbagai permasalahan etika yang terjadi di beberapa bidang fungsional perusahaan, yaitu Etika di bidang akuntansi (*accounting ethics*), keuangan (*finance ethics*), produksi dan pemasaran (*production and marketing ethics*), sumber daya manusia (*human resources ethics*), dan teknologi informasi (*information technology ethics*).

Etika di bidang akuntansi dan keuangan (*accounting and financial ethics*)

Fungsi akuntansi merupakan komponen yang sangat penting bagi perusahaan. Para manajer perusahaan, investor luar, pemerintah, instansi pajak, dan serikat pekerja membutuhkan data-data akuntansi untuk membuat berbagai keputusan penting. Dengan demikian, kejujuran, integritas, dan akurasi dalam melakukan kegiatan akuntansi merupakan syarat mutlak yang harus diterapkan oleh fungsi akuntansi.

Salah satu praktik akuntansi yang dianggap tidak etis, misalnya penyusunan laporan keuangan yang berbeda untuk berbagai pihak yang berbeda dengan tujuan memperoleh keuntungan dari penyusunan laporan keuangan seperti itu. Dalam realitas kegiatan bisnis sering kali ditemukan perusahaan yang menyusun laporan keuangan yang berbeda untuk pihak-pihak yang berbeda. Ada laporan keuangan intern perusahaan, laporan keuangan untuk bank dan laporan keuangan untuk kantor pajak. Dengan melakukan praktik ini, bagian akuntansi perusahaan secara sengaja memanipulasi data-data akuntansi dengan tujuan memperoleh manfaat/keuntungan finansial dari penyusunan laporan palsu tersebut.

Etika di bidang keuangan (*financial ethics*). Skandal keuangan yang berasal dari pelaksanaan fungsi keuangan secara tidak etis telah menimbulkan berbagai kerugian bagi para investor. Pelanggaran etika dalam bidang keuangan dapat terjadi misalnya melalui praktik window

dressings terhadap laporan keuangan perusahaan yang akan mengajukan pinjaman ke bank. Melalui praktik ini seolah-olah perusahaan memiliki rasio-rasio keuangan yang sehat sehingga layak untuk mendapat kucuran kredit. Padahal sebenarnya kondisi keuangan perusahaan tidak sekuat seperti yang dilaporkan dalam laporan keuangan yang telah dipercantik. Contoh lain pelanggaran etika keuangan misalnya melalui penggelembungan nilai agunan perusahaan, sehingga perusahaan dapat memperoleh kredit melebihi nilai agunan kredit yang sesungguhnya.

Etika di bidang produksi dan pemasaran (*production and marketing ethics*). Hubungan yang dilakukan perusahaan dengan para pelanggannya dapat menimbulkan berbagai permasalahan etika di bidang produksi dan pemasaran. Untuk melindungi konsumen dari perlakuan yang tidak etis yang mungkin dilakukan oleh perusahaan, pemerintah Indonesia telah memberlakukan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen. Di dalam Bab IV undang-undang ini dijelaskan berbagai perbuatan yang dilarang dilakukan oleh pelaku usaha, antara lain pelaku usaha dilarang memproduksi dan/atau memperdagangkan barang dan/atau jasa yang

- a. Tidak memenuhi atau tidak sesuai dengan standar yang dipersyaratkan dan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b. Tidak sesuai dengan berat bersih, isi bersih atau netto, dan jumlah dalam hitungan sebagaimana yang dinyatakan dalam label atau etiket barang tersebut;
- c. Tidak sesuai dengan ukuran, takaran, timbangan, dan jumlah hitungan menurut ukuran yang sebenarnya;
- d. Tidak sesuai dengan kondisi, jaminan, keistimewaan atau kemanjuran sebagaimana dinyatakan dalam label, etiket, atau keterangan barang dan/atau jasa tersebut.

Etika di bidang teknologi informasi (*information technology ethics*). Salah satu area yang memiliki pertumbuhan masalah etika paling besar di era 1990-an sampai awal tahun 2000 adalah bidang teknologi informasi. Hal-hal yang dapat memunculkan permasalahan etika dalam bidang ini meliputi serangan terhadap wilayah privasi seseorang; pengumpulan, penyimpanan, dan akses terhadap informasi

usaha terutama melalui transaksi *e-commerce*; perlindungan hak cipta yang menyangkut pembuatan software, musik dan hak kekayaan intelektual (Spinello, 1997).

Standar Etika Bisnis

Standar etika bisnis/perusahaan merupakan berbagai standar etika yang dirumuskan dan disosialisasikan oleh perusahaan kepada seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*) baik pemangku kepentingan internal (misalnya manajer dan karyawan) maupun pemangku kepentingan eksternal, seperti para pelanggan, pemasok dan lain- lain, agar perusahaan dapat menjalankan usahanya secara etis sesuai dengan tuntutan penerapan *good corporate governance* (tata kelola perusahaan yang baik). Penerapan standar etika oleh perusahaan akan sangat menunjang pencapaian visi, misi, dan berbagai tujuan perusahaan. Dengan demikian, penerapan standar etika yang disusun dalam suatu pedoman perilaku perusahaan (*code of conduct*) akan sangat menunjang bagi keberlangsungan jangka panjang perusahaan.

D. RANGKUMAN

Setiap keputusan yang diambil oleh pemimpin organisasi pada saat dia menjalankan fungsi kepemimpinan, senantiasa melibatkan nilai (*value*) yang dia miliki. Nilai (*values*) merupakan ide mendasar yang dimiliki seseorang mengenai bagaimana manusia seharusnya hidup serta tujuan-tujuan apa saja yang seharusnya mereka cari. Di dalam melakukan pilihan etis terhadap pertimbangan moral tertentu maka nilai (*values*) dari masing-masing pihak yang terlibat dalam suatu pengambilan keputusan etis akan sangat menentukan pilihan mana yang akan dilakukan. Dengan demikian senantiasa terdapat hubungan yang sangat erat antara nilai dengan keputusan etis yang dibuat. Identifikasi terhadap berbagai faktor yang umum ditemui sebagai penyebab munculnya permasalahan etika di perusahaan, merupakan suatu langkah penting untuk meminimalisir pengaruh masalah etika bisnis terhadap kinerja perusahaan. Post et.al., (2002: 112-113) menguraikan empat faktor yang pada umumnya menjadi penyebab timbulnya masalah etika bisnis di perusahaan, yaitu mengejar keuntungan dan kepentingan pribadi (*personal gain and selfish interest*);

tekanan persaingan terhadap laba perusahaan (*competitive pressure on profits*); pertentangan antara tujuan perusahaan dengan perorangan (*business goals versus personal values*); pertentangan etika lintas budaya (*cross-cultural contradiction*).

Permasalahan etika yang terjadi di perusahaan bervariasi antara fungsi perusahaan yang satu dengan fungsi perusahaan lainnya. Hal ini terjadi karena operasionalisasi perusahaan sangat terspesialisasi ke dalam berbagai bidang profesi sehingga setiap fungsi perusahaan cenderung memiliki masalah-masalah etika tersendiri. Hubungan yang dilakukan perusahaan dengan para pelanggannya dapat menimbulkan berbagai permasalahan etika di bidang produksi dan pemasaran. Standar etika bisnis/perusahaan merupakan berbagai standar etika yang dirumuskan dan disosialisasikan oleh perusahaan kepada seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*) baik pemangku kepentingan internal (misalnya manajer dan karyawan) maupun pemangku kepentingan eksternal seperti para pelanggan, pemasok dan lain-lain, agar perusahaan dapat menjalankan usahanya secara etis sesuai dengan tuntutan penerapan *good corporate governance* (tata kelola perusahaan yang baik).

E. LATIHAN / PROYEK

1. Mengapa bisnis memerlukan etika? Bukan kegiatan bisnis hanya bertujuan untuk memperoleh keuntungan sebanyak-banyaknya dengan cara apapun? Tidakkah perilaku etis yang diterapkan oleh perusahaan menghambat perusahaan untuk dapat berkompetisi dengan para pesaingnya? Jelaskan !
2. Berbagai permasalahan etika di perusahaan dapat muncul dalam berbagai bentuk sebagaimana telah dijelaskan di atas, Identifikasi berbagai faktor yang umum ditemui sebagai penyebab munculnya permasalahan etika di perusahaan Post et.al., (2002: 112-113) menguraikan empat faktor yang umum ditemui sebagai penyebab timbulnya masalah etika bisnis di perusahaan, jelaskan!
3. **Analisis Kasus:** Memilih satu perusahaan besar dan menganalisis skandal etika yang pernah dihadapi (misalnya: penipuan laporan keuangan, pencemaran lingkungan, atau eksploitasi tenaga kerja).

4. **Audit Etika UMKM:** Wawancara dengan pelaku UMKM mengenai bagaimana mereka menerapkan kejujuran dan tanggung jawab sosial dalam bisnisnya.
5. **Pembuatan Kode Etik:** Merancang dokumen kode etik untuk rencana bisnis fiktif atau bisnis yang sudah berjalan (perusahaan startup/UMKM).
6. **Kampanye Bisnis Beretika:** Membuat konten media sosial atau video yang mempromosikan perilaku bisnis yang beretika, seperti perlindungan data konsumen atau transparansi operasional.

Proyek Kelompok: Analisis Dilema Etis dan Tata Kelola Perusahaan (Corporate Governance)

A. Sub-CPMK (Capaian Pembelajaran Mata Kuliah)

Mahasiswa mampu menganalisis prinsip-prinsip etika bisnis, mengidentifikasi isu-isu etika dalam operasional perusahaan, serta mengevaluasi penerapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) terhadap pemangku kepentingan (stakeholders).

B. Deskripsi Proyek

Mahasiswa secara berkelompok (4-5 orang) diminta untuk bertindak sebagai **“Komite Etika Independen”**. Tugas mereka adalah memilih satu perusahaan (lokal/nasional/multinasional) yang pernah atau sedang menghadapi isu etika, menganalisis situasi tersebut, dan memberikan rekomendasi solusi berdasarkan prinsip-prinsip etika bisnis.

C. Langkah-Langkah Pengerjaan

1. **Pemilihan Kasus:** Kelompok memilih satu kasus nyata. Contoh: Kasus lingkungan, pelanggaran hak karyawan, penipuan iklan, atau kegagalan tata kelola (contoh: kasus PT Asuransi Jiwasraya, Kasus lingkungan Nestle, dll).
2. **Analisis Kasus:** Menguraikan latar belakang masalah, siapa saja pihak yang dirugikan (stakeholders), dan prinsip etika apa saja yang dilanggar (misalnya prinsip kejujuran, keadilan, atau integritas).

3. **Evaluasi CSR:** Menganalisis apakah perusahaan tersebut memiliki kode etik (*code of conduct*) dan bagaimana mereka menangani krisis etika tersebut.
4. **Rekomendasi Solusi:** Memberikan usulan tindakan perbaikan yang seharusnya dilakukan perusahaan agar kasus serupa tidak terulang.
5. **Penyusunan Laporan & Presentasi:** Membuat makalah komprehensif dan mempresentasikannya di kelas.

D. Panduan Struktur Laporan

- **Halaman Judul**
- **Pendahuluan:** Profil perusahaan dan kronologi kasus.
- **Pembahasan:**
 - o Analisis pelanggaran prinsip etika bisnis.
 - o Dampak kasus terhadap stakeholders (konsumen, karyawan, investor, masyarakat).
 - o Evaluasi peran Good Corporate Governance (GCG) dalam kasus tersebut.
- **Rekomendasi/Solusi:** Langkah strategis berdasarkan etika bisnis.
- **Kesimpulan**
- **Daftar Pustaka:** (Wajib mencantumkan sumber berita/jurnal terpercaya).

E. Komponen Penilaian (Rubrik)

No	Komponen	Bobot	Indikator
1	Analisis Kasus	30%	Kedalaman analisis dan kemampuan mengidentifikasi isu etis.
2	Penerapan Teori	25%	Ketepatan penggunaan konsep etika bisnis/CSR.
3	Rekomendasi	20%	Logis, aplikatif, dan beretika.
4	Kerjasama Tim	10%	Partisipasi aktif seluruh anggota (dilampirkan <i>logbook</i>).

5	Presentasi	15%	Daya tarik, kejelasan, dan kemampuan menjawab pertanyaan.
---	-------------------	-----	---

F. DAFTAR PUSTAKA

- Baron, D. P. (2006). *Business and it's environment* (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Covey, S. R. (1997). *The 7 habits of highly effective people* (7 kebiasaan manusia yang sangat efektif) (edisi revisi). (Budijanto, Terj.). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Ebert, R. J., & Griffin, R. W. (2011). *Business essentials* (8th ed.). Upper-Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Epstein, E. M. (1989). Business ethics, corporate good citizenship and the corporate social policy process: A view from the United States. *Journal of Business Ethics*, 8, (8).
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2003). *Management* (7th ed.). Prentice Hall.

Kegiatan Belajar 14

TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

A. PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan kompetisi bisnis yang semakin ketat, paradigma perusahaan telah mengalami pergeseran fundamental. Perusahaan tidak lagi dipandang sebagai entitas yang hanya bertujuan memaksimalkan keuntungan finansial (*profit*) semata bagi pemegang saham (*shareholders*), namun juga memiliki tanggung jawab terhadap pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang lebih luas.

Aktivitas operasional perusahaan, baik langsung maupun tidak langsung, seringkali menimbulkan dampak signifikan terhadap lingkungan dan komunitas sekitar. Dampak tersebut dapat berupa pencemaran lingkungan, penggunaan sumber daya alam, hingga perubahan sosial-ekonomi masyarakat. Oleh karena itu, *Corporate Social Responsibility* (CSR) atau Tanggung Jawab Sosial Perusahaan hadir sebagai pendekatan strategis untuk menyeimbangkan kepentingan ekonomi, sosial, dan lingkungan. CSR bukan hanya dipandang sebagai kewajiban moral atau sekadar kegiatan filantropi (kedermawanan), melainkan wujud partisipasi dunia usaha dalam pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*). Dalam konteks bisnis modern, implementasi CSR yang baik justru dapat meningkatkan reputasi perusahaan, loyalitas pelanggan, moral karyawan, serta keberlangsungan bisnis jangka panjang.

Kegiatan belajar ini akan membahas mengenai definisi, ruang lingkup, teori dasar, serta implementasi CSR, guna membekali mahasiswa dengan pemahaman komprehensif mengenai tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan.

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

- a. Mampu menjelaskan definisi, ruang lingkup, dan urgensi tanggung jawab sosial perusahaan.
- b. Mampu menganalisis tanggung jawab perusahaan kepada berbagai stakeholders, termasuk karyawan, konsumen, masyarakat, dan lingkungan.
- c. Mampu menyusun atau mengevaluasi program CSR yang berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan.
- d. Mampu mengidentifikasi bentuk-bentuk tanggung jawab sosial bisnis dalam berbagai konteks, seperti sosial, ekonomi, dan lingkungan.

C. MATERI PEMBELAJARAN

1. Pengertian Tanggung Jawab Sosial Perusahaan
2. Berbagai Perspektif Mengenai Tanggung Jawab Sosial
3. Tahap-Tahap Perkembangan Tanggung Jawab Sosial
4. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Sepuluh Tahun Kedepan di ASIA
5. Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Indonesia

C1. TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

Lima puluh tahun yang lalu, H.R. Bowen berpendapat bahwa para pelaku bisnis memiliki kewajiban untuk mengupayakan suatu kebijakan, membuat keputusan atau melaksanakan berbagai tindakan yang sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai masyarakat (Wartick dan Cochran, 1985). Pendapat Bowen tersebut telah memberikan kerangka dasar

bagi pengembangan konsep tanggung jawab sosial (*social responsibility*) perusahaan.

Sebagaimana ditekankan oleh Bowen kewajiban atau tanggung jawab sosial dari perusahaan bersandar kepada keselarasan antara tujuan-tujuan dan nilai-nilai perusahaan dengan berbagai tujuan dan nilai-nilai dari suatu masyarakat. Kedua hal yang telah disebutkan oleh Bowen, yakni keselarasan dengan tujuan dan nilai-nilai masyarakat merupakan dua premis dasar tanggung jawab sosial perusahaan. Premis pertama, perusahaan bisa mewujudkan dalam suatu masyarakat karena adanya dukungan dari masyarakat. Oleh sebab itu, perilaku perusahaan dan cara yang digunakan perusahaan untuk menjalankan bisnis harus berada di dalam bingkai pedoman yang ditetapkan masyarakat. Dalam hal ini seperti halnya pemerintah, perusahaan memiliki kontrak sosial (*social contract*) yang berisi sejumlah hak dan kewajiban. Kontrak sosial itu akan mengalami perubahan sejalan dengan perubahan kondisi masyarakat. Akan tetapi apa pun perubahan yang terjadi kontrak sosial tersebut tetaplah merupakan dasar bagi legitimasi bisnis. Kontrak sosial ini pula yang akan menjadi wahana bagi perusahaan untuk menyesuaikan tujuan-tujuan perusahaan dengan tujuan-tujuan masyarakat yang pelaksanaannya dimanifestasikan dalam bentuk tanggung jawab sosial perusahaan.

Premis kedua, yang mendasari tanggung jawab sosial adalah bahwa pelaku bisnis bertindak sebagai agen moral (*moral agent*) dalam suatu masyarakat. Pembuatan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan puncak perusahaan senantiasa melibatkan pertimbangan nilai atau mencerminkan nilai-nilai yang dimiliki oleh manajemen puncak. Oleh sebab itu, supaya terjadi keselarasan antara nilai-nilai yang dimiliki perusahaan dengan nilai-nilai yang dimiliki masyarakat, maka manajer perusahaan harus berperilaku sesuai dengan nilai-nilai masyarakat. Premis kedua ini memuat dimensi etika dari tanggung jawab sosial. Pada saat Bowen mempublikasikan tulisannya, dunia bisnis belum mengenal bentuk perusahaan yang disebut korporasi. Saat ini dunia bisnis telah mengenal bentuk perusahaan korporasi yang memiliki sumber daya sangat besar serta beroperasi di berbagai negara. Oleh karena itu, kekuasaan yang dimiliki oleh korporasi demikian besar, -sesuai dengan premis Bowen- di

atas pundak korporasi tersebut melekat berbagai tanggung jawab sosial sesuai dengan kontrak sosial antara perusahaan korporasi dengan negara dan masyarakat di mana korporasi tersebut berada.

Pengertian Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Menurut Covey (1997:61) kata *responsibility* (tanggungjawab) terdiri dari dua kata yaitu *response* (tanggapan) dan *ability* (kemampuan). Jadi pada dasarnya tanggungjawab menunjukkan kemampuan yang harus dimiliki seseorang atau sebuah organisasi perusahaan untuk memberikan tanggapan terhadap berbagai hal yang dimintakan tanggapannya kepada orang atau perusahaan tersebut oleh pihak lain.

Tanggung jawab ekonomi (*economic responsibility*). Perusahaan korporasi dibentuk dengan tujuan untuk menghasilkan laba secara optimal. Dalam kaitan ini, para pengelola perusahaan korporasi memiliki tanggung jawab ekonomi di antaranya kepada para pemegang saham (*stockholders*) dalam bentuk pengelolaan perusahaan yang menghasilkan laba, di mana laba tersebut sebagian di antaranya akan dibagikan kepada para pemegang saham dalam bentuk dividen dan sebagian laba lainnya merupakan laba ditahan (*retained earning*) yang akan meningkatkan nilai dari suatu perusahaan.

Selain memiliki tanggung jawab ekonomi kepada para pemegang saham, perusahaan korporasi juga memiliki tanggung jawab ekonomi kepada para kreditor yang telah menyediakan pinjaman bagi perusahaan. Dalam hal ini pengelola perusahaan korporasi memiliki tanggung jawab dalam bentuk menyisihkan sebagian kas perusahaan untuk membayar cicilan pokok pinjaman dan bunga pinjaman yang jatuh tempo. Kegagalan perusahaan untuk memenuhi tanggung jawab ekonomi kepada para kreditor akan sangat memengaruhi riwayat kredit perusahaan dan akan mengakibatkan penurunan harga saham perusahaan (Solihin, 2006).

Tanggung jawab hukum (*legal responsibility*). Kendati perusahaan korporasi didirikan untuk menghasilkan laba tetapi dalam melaksanakan operasinya perusahaan korporasi harus mematuhi berbagai peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagai bentuk tanggungjawab perusahaan.

Hukum dan peraturan dibuat agar perusahaan berjalan sesuai dengan harapan yang dimiliki masyarakat. Selain itu hukum dan peraturan juga membantu menciptakan arena permainan bisnis yang relatif adil bagi semua pemain bisnis dalam suatu industri yang saling bersaing satu dengan lainnya. Tujuan yang ingin dicapai melalui penegakan hukum dan peraturan adalah agar perusahaan yang satu tidak dirugikan oleh tindakan perusahaan pesaing lainnya. Sebagai contoh, dalam situasi persaingan yang sangat ketat, perusahaan yang membuang limbah cair berbahaya dapat memperoleh keunggulan bersaing dari pesaingnya melalui pengolahan limbah yang tidak mengikuti standar yang telah ditentukan oleh pemerintah dan membuang limbah cair yang masih berbahaya ke sungai. Untuk mencegah hal tersebut, maka pemerintah telah mewajibkan perusahaan-perusahaan yang menghasilkan limbah cair untuk memiliki instalasi pengolahan air limbah (IPAL) dan menetapkan standar air yang dapat dialirkan ke sungai. Selain itu, pemerintah telah menetapkan sanksi bagi perusahaan yang melanggar ketentuan mengenai limbah cair yang dibuang ke sungai dan menghukum perusahaan-perusahaan yang melanggar hukum dan peraturan yang telah ditetapkan baik dalam bentuk denda maupun pidana kurungan.

Tanggung jawab sosial (*social responsibility*). Tanggung jawab ketiga yang harus dijalankan perusahaan adalah tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility*). Kotler dan Lee (2005) memberikan rumusan *corporate social responsibility*, sebagai berikut.

“Corporate social responsibility is a commitment to improve community well being through discretionary business practices and contribution of corporateresources”.

Dalam definisi tersebut di atas, Kotler dan Lee memberikan penekanan pada kata *discretionary* dalam arti bahwa kegiatan corporate social responsibility semata-mata merupakan komitmen perusahaan secara sukarela untuk turut meningkatkan kesejahteraan komunitas dan bukan merupakan aktivitas bisnis yang diwajibkan oleh hukum dan perundang-undangan seperti kewajiban untuk membayar pajak atau kepatuhan perusahaan terhadap undang-undang ketenagakerjaan. Kata *discretionary* juga memberikan nuansa bahwa perusahaan yang melakukan aktivitas CSR haruslah perusahaan yang telah menaati

hukum dalam pelaksanaan bisnisnya, artinya sangat tidak tepat bila kegiatan CSR yang dilakukan perusahaan hanya menjadi semacam kosmetik untuk menyembunyikan praktik perusahaan yang tidak baik dalam memberlakukan karyawan atau melakukan berbagai kecurangan baik dalam pembuatan laporan keuangan maupun kecurangan terhadap lingkungan hidup (Solihin, 2006).

Dengan adanya ketiga jenis responsibility ini, perusahaan saat ini tidak hanya memiliki tanggungjawab sebagai institusi yang menghasilkan laba (*economic responsibility*). Akan tetapi perusahaan juga dituntut untuk memenuhi peraturan-peraturan yang dibuat oleh pemerintah (*legal responsibility*) dan memiliki tanggung jawab sosial terhadap berbagai stakeholders (*social responsibility*). Kendati pelaksanaan berbagai tanggungjawab tersebut secara bersamaan sering kali dapat menimbulkan konflik, namun perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang pihak manajemennya mampu mencari cara terbaik untuk memenuhi ketiga jenis tanggungjawab tersebut secara simultan (Solihin, 2006).

C2. BERBAGAI PERSPEKTIF MENGENAI TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

Konsep tanggung jawab sosial perusahaan dapat didekati dengan melihat kepada siapa sebenarnya perusahaan bertanggung jawab. Pendekatan ini dapat didekati dari dua sudut pandang/perspektif yang berbeda, yakni pendekatan tanggung jawab sosial perusahaan menurut pandangan ekonom terkemuka Milton Friedman dan pendekatan tanggung jawab sosial perusahaan menurut perspektif *The Business Roundtable* (Solihin, 2006).

Pandangan Milton Friedman mengenai tanggung jawab perusahaan. Konsep *corporate social responsibility* akan lebih mudah untuk dipahami, dengan menanyakan kepada siapa sebenarnya pengelola perusahaan (manajer) bertanggung jawab. Dalam hal ini terdapat dua konsepsi utama mengenai kepada siapa pengelola perusahaan bertanggung jawab (Baron, 2005: 663). Pendapat pertama berasal dari Milton Friedman. Menurut Milton Friedman, tanggung jawab sosial perusahaan adalah menjalankan bisnis sesuai dengan keinginan pemilik

perusahaan (*owners*), yakni biasanya dalam bentuk menghasilkan uang sebanyak mungkin, sementara pada saat yang sama mengindahkan aturan dasar yang digariskan dalam suatu masyarakat sebagaimana diatur oleh hukum dan perundang-undangan. Dengan demikian, tujuan utama dari suatu perusahaan korporasi adalah maksimalisasi laba atau nilai pemegang saham (*shareholder's value*). Bahkan Friedman memandang para manajer yang memiliki pendapat bahwa pimpinan perusahaan memiliki tanggung jawab sosial terhadap masyarakat secara luas, merupakan para manajer yang bertindak tidak sejalan dengan keinginan pemegang saham.

Konsepsi Friedman sebagaimana digambarkan pada Gambar 9.6 di bawah ini, menunjukkan bahwa shareholders merupakan pemilik perusahaan dan memiliki hak kepemilikan terhadap laba yang dihasilkan oleh perusahaan. Sementara itu, para manajer merupakan agen (*agents*) yang bertindak untuk kepentingan pemilik perusahaan. Di dalam pasar modal yang efisien, pemegang saham secara mutlak akan sepakat bahwa mereka lebih menyukai maksimalisasi laba yang akan meningkatkan nilai perusahaan. Dengan demikian, jika manajemen tidak melakukan maksimalisasi laba maka pasar akan melakukan koreksi terhadap manajemen perusahaan misalnya dengan mengganti manajer. Atau perusahaan yang tidak efisien tersebut akan dikoreksi oleh pasar baik melalui pengambilalihan perusahaan (*takeover*) maupun melalui mekanisme *proxy contest*.

Sementara pada saat yang sama, manajer perusahaan harus menjaga hubungan baik dengan penyedia sumber daya seperti masyarakat yang menyediakan sumber daya tenaga kerja, perbankan yang menyediakan sumber daya keuangan, pemasok yang menyediakan bahan baku, dan lain-lain. Manajer juga harus mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan. Dalam hal ini manajer perusahaan harus mengindahkan keinginan pelanggan (*customers*) melalui penyediaan barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan mereka. Perusahaan juga harus menghindari berbagai praktik yang dapat merugikan konsumen seperti menyediakan produk dan jasa dengan kualitas yang tidak sesuai dengan ekspektasi pelanggan atau melakukan aktivitas periklanan yang menyesatkan (*subliminal advertising*) di mana kualitas produk yang diiklankan tidak sama dengan kualitas produk sesungguhnya.

Menurut Friedman, semua hubungan baik tersebut dikembangkan manajer perusahaan dalam kerangka mengupayakan terciptanya maksimalisasi laba perusahaan. Misalnya perusahaan berusaha membuat produk yang dapat memuaskan konsumen, tetapi dengan harga yang bersaing sehingga memungkinkan perusahaan memperoleh laba. Demikian pula hubungan baik dengan supplier dilakukan perusahaan untuk memperoleh syarat-syarat perdagangan yang menguntungkan sehingga manajer perusahaan dapat menekan harga bahan baku yang akan memberikan kontribusi bagi terciptanya harga pokok produksi yang rendah.

Dengan demikian Friedman menyimpulkan bahwa kalau pun perusahaan menggunakan retorika corporate social responsibility, konsepsi *corporate social responsibility* (CSR) tersebut harus diartikan sebagai salah satu strategi perusahaan untuk melakukan maksimalisasi laba. Adapun bila manajer mengembangkan konsepsi CSR di luar tujuan maksimalisasi laba, konsepsi CSR tersebut hanya bisa ditafsirkan sebagai dua hal. Pertama, manajer memasuki ranah politik dengan melakukan berbagai aktivitas philanthropic di mana aktivitas tersebut seharusnya dilakukan oleh pemerintah sebagai pihak yang harus melakukan pelayanan publik karena pemerintah telah memperoleh pajak dari masyarakat. Kedua, manajer bertindak sebagai principal (pemegang peran utama dalam perusahaan) dan bukan sebagai agen, di mana tindakan manajer untuk melakukan program CSR tersebut “dibiayai” oleh pemegang saham yang harus menanggung biaya CSR tersebut. Di dalam pasar yang kompetitif, tindakan ini berpotensi mengakibatkan perusahaan mengalami competitive disadvantage (tidak unggul dalam bersaing) sehingga bisa menjadi target akuisisi ataupun pengambilalihan (*takeover*) oleh perusahaan lain yang lebih unggul.

Pandangan *The Business Roundtable* mengenai tanggung jawab perusahaan. Pendapat kedua mengenai kepada siapa manajer perusahaan bertanggung jawab, berasal dari The Business Roundtable (Baron, 2006: 665). The Business Roundtable didirikan pada tahun 1972 dan beranggotakan para CEO dari 150 perusahaan besar di Amerika di mana 150 perusahaan besar Amerika tersebut secara keseluruhan mempekerjakan kurang lebih 10 juta karyawan. Pada tahun 1981, salah

satu gugus tugas dalam *The Business Roundtable* mengeluarkan statement on corporate responsibility. Pernyataan tersebut menyebutkan pentingnya perusahaan melayani seluruh konstituen perusahaan yang terdiri atas

- a. pelanggan,
- b. karyawan,
- c. para penyedia dana (*financiers*),
- d. pemasok,
- e. masyarakat setempat (*communities*),
- f. masyarakat secara luas (*society at large*),
- g. pemegang saham (*shareholders*).

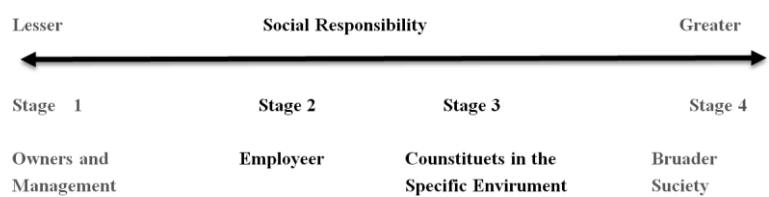
Menurut pandangan *The Business Roundtable*, keberadaan perusahaan sangat bergantung kepada dukungan masyarakat secara luas. Perusahaan juga memperoleh berbagai keistimewaan perlakuan (*privileges*) seperti kewajiban terbatas (*limited liabilities*), umur kegiatan usaha yang tidak terbatas (*indefinite life*), dan perlakuan pajak khusus. Oleh sebab itu perusahaan memiliki tanggung terhadap masyarakat secara luas sebagai salah satu bagian dari konstituen karena masyarakat dan para konstituen telah memungkinkan perusahaan memperoleh berbagai perlakuan istimewa tersebut.

Pandangan *The Business Roundtable* mengenai peran perusahaan dapat dilihat pada Gambar 9.7. Menurut Roundtable, pelanggan memiliki klaim utama terhadap perhatian perusahaan. Oleh sebab itu, meskipun pelanggan merupakan salah satu konstituen perusahaan, tetapi pelanggan ditempatkan secara terpisah karena pelanggan merupakan konstituen yang dapat menjadi penyedia pendapatan (revenue) bagi perusahaan. Pemegang saham (*shareholders*) juga memiliki hubungan khusus dengan perusahaan. Akan tetapi berbeda halnya dengan konsepsi Friedman mengenai korporasi, Roundtable memandang *shareholders* hanyalah salah satu konstituen yang menyediakan modal beresiko (*providers of risk capital*). Dengan demikian, bila dalam konsepsi Friedman, *shareholders* berperan sebagai principals (pemegang peran utama) dalam suatu korporasi maka dalam konsepsi Roundtable justru manajer perusahaanlah yang berperan sebagai *principals*.

C3. TAHAP-TAHAP PERKEMBANGAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

Konsep tanggung-jawab sosial perusahaan akan lebih mudah untuk dipahami dengan melihat kepada siapa pemimpin perusahaan bertanggung jawab. Sebagian ahli-di antaranya diwakili oleh Milton Friedman-berpendapat bahwa tanggung jawab sosial perusahaan adalah menghasilkan laba bagi para pemegang saham (*stockholders*). Sementara itu, pemikir ekonomi progresif berpendapat bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab sosial tidak hanya terhadap para pemegang saham saja, melainkan juga terhadap berbagai kelompok *stakeholders* yang dipengaruhi oleh keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang diambil oleh perusahaan.

Robbins dan Coulter (2003: 123) menggambarkan perkembangan tahap tanggung jawab sosial perusahaan kepada empat tahap sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 9.1



Sumber : Robbins and Couter (2016: 123)

Gambar 9.1 Tahap Perkembangan Social Responsibility

Pada tahap 1 (*stage 1*) pemimpin perusahaan akan mengedepankan kepentingan para pemegang saham, yakni melalui berbagai upaya untuk meminimalisir biaya dan melakukan maksimisasi laba. Meskipun pada tahap ini perusahaan mengindahkan berbagai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, namun pemimpin perusahaan merasa tidak memiliki kewajiban terhadap masyarakat secara luas.

Pandangan ini sejalan dengan pendapat Milton Friedman yang menyatakan bahwa satu-satunya kewajiban sosial perusahaan adalah menghasilkan laba.

Pada tahap 2 (*stage 2*) para pemimpin perusahaan mengembangkan tanggung jawab mereka tidak sebatas kepada upaya-upaya maksimisasi

laba, tetapi mereka mulai memberikan perhatian yang besar kepada sumber daya manusia. Hal ini dilakukan karena para pemimpin tersebut berkeinginan untuk dapat merekrut, memelihara, dan memotivasi para karyawan yang baik. Para pemimpin pada tahap ini akan melakukan berbagai upaya untuk memperbaiki kondisi kerja karyawan, mengembangkan hak-hak karyawan, meningkatkan keamanan kerja, dan lain-lain.

Pada tahap 3 (*stage 3*) para pemimpin perusahaan mengembangkan tanggung jawab sosialnya kepada stakeholders yang lain selain pemegang saham (*stockholders*) dan para karyawan (*employees*). Para pemimpin perusahaan dalam tahap ini memiliki tujuan tanggung jawab sosial yang meliputi masalah-masalah, antara lain penetapan harga secara fair, menghasilkan produk dan jasa bermutu tinggi, menghasilkan produk yang aman terhadap lingkungan, dan membina hubungan yang baik dengan para supplier. Dengan demikian, manajer pada tahap ini lebih menekankan pengembangan tanggung jawab sosial kepada stakeholders utama perusahaan (*primary stakeholders*) yang terdiri dari pemegang saham, pekerja, pelanggan, saluran pemasaran, pemasok, dan kreditur. Pada tahap empat (*stage 4*) pemimpin perusahaan memiliki tanggungjawab sosial perusahaan kepada masyarakat secara keseluruhan. Mereka memandang bisnis mereka sebagai suatu bagian dari entitas publik dan mereka merasa bertanggungjawab untuk melakukan kebajikan terhadap publik. Hal ini tercermin dari berbagai aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan keadilan sosial, memelihara lingkungan hidup, mendukung kegiatan sosial, mendukung kegiatan kebudayaan, dan lain-lain.

DIMENSI-DIMENSI TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

Carroll (Solihin, 2008) menjelaskan komponen-komponen tanggung jrwab sosial perusahaan ke dalam empat kategori, yaitu *economic responsibilities*, *ethicul responsibilities*, *legul responsibilities*, dan *discretionary responsibilities*. Adapun pengertian dari masing-masing kategori tanggung jawab sonial tersebut adalah sebagai berikut.

1. ***Economie respansibilities***. Tanggung jawab sosial utama perunahaan adala tanggung jawab ekonomi karena lembuga bianio terdiri dari

aktivitas ekonomi yang menghasilkan hurang dan jas bugi masyarskat secara menguntungkan.

2. **Legal respumsibilities.** Manyarakat berhurap bisnis dijalankan dengmn memaati hukum dan peraturan yang berlako di mana hukum dan peraturan tersebut pda hukikatya dibunt oluh mawysrskat melalui lembuge legilutif. Sebugai contch ketatn perusabuam di dalam membwyar pajak, menuti unding-andang tmr kerja dan line lin, mrupakan tnggung jawab hukam perunafuam
3. **Esical eespunnibilities.** Masyarskat berhurag perunalun mmnpalankan bemis refiki momi yang dilakukan olth pehks binis secaro perrangim muupun secara kafembagun (organinnu) untuk medai smte inu di mann peniliimn ini merupakan gililun trbadap ailui yang borkemhang dalam suate mayarakar Melali gilihun mli tersebut, individe stas orgmisni skan memberikken penilaian apuial sesuat yan dilhkukan itt benar stno salab, adii atne tisdaiik sert mrmiliki kegumun (*atilitis*) anne tidak.
4. Discretionary respuridilittes, Masyarakat mengharsgkan kebenslan peerusahaan dapat memberikan munfaat bagi mereka. Ekspektasi maryarakat tersebut dipenuhi oleh perusahuun melalui berbugai program yang bersifat flantropins.

C4. AGENDA TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN DI ASIA DALAM SEPULUH TAHUN KE DEPAN MENURUT CSR ASIA

Untuk menjawab pertanyaan mengenai bagaimana strategi CSR yang harus dilakukan perusahaan pada dekade mendatang, CSR Asia telah melakukan riset tahunan untuk mengidentifikasi apa yang dipikirkan oleh para ahli CSR di wilayah Asia Pasifik (www.cs-asia.com). Untuk mengetahui hal tersebut, CSR Asia telah melakukan wawancars dengan lebih dari 50 orang ahli yang berasal dari pelaku bisnis, NGO, pemerintah, dan akademisi yang dikenal pemikiran-pemikirannya di bidang CSR. Mereka diminta untuk menyampaikan pandangannya mengenai tren apa yang akan dihadapi olch pelaku usaha di wilayah Asia Panifik dalam 10 tahun ke depan.

Hasil dari wawancara menghasilkan isu yang paling mendapat perhatian dari para ahli CSR sehingga layak untuk diperhatikan perusahaan di dalam menjalankan kegiatan CSR nya. Kesepuluh isu tersebut adalah sebagai berikut (www.csr-asia.com).

1. Masalah Lingkungan dan Perubahan Iklim (*The Environment and Climate Change*)

Tantangan terbesar yang saat ini dihadapi bisnis akan memiliki keterkaitan dengan permasalahan lingkungan hidup. Tekanan perhatian bisnis dimasa mendatang yang berkaitan dengan masalah lingkungan hidup akan berada seputar isu perubahan iklim (*climate change*) dan berbagai strategi yang perlu diambil perusahaan untuk mengatasi masalah perubahan iklim. Selain itu masalah lain yang akan menjadi fokus perhatian bisnis di masa depan berkaitan dengan agenda pengurangan emisi karbon sehingga audit emisi karbon (*carbon audit*) dan berbagai strategi untuk mengurangi emisi karbon menjadi isu-isu yang relevan dalam perumusan strategi berbagai perusahaan global dengan tujuan jangka panjang mengurangi dampak perubahan iklim. Selain masalah pembatasan emisi karbon, agenda yang tidak kalah penting bagi bisnis dimasa mendatang adalah isu-isu lingkungan hidup yang berkaitan dengan kelangkaan air (*water shortage*) dan kontaminasi air (*water contamination*). Di mana jumlah pasokan air bersih dunia saat ini tidak seimbang pertumbuhannya dengan laju pertumbuhan penduduk dunia, sehingga dikhawatirkan akan terjadi ledakan kekurangan air bersih yang parah di berbagai belahan dunia dalam beberapa dekade ke depan.

Permasalahan lain yang akan menjadi agenda perusahaan dalam kaitannya dengan lingkungan hidup adalah masalah pencarian sumber bahan baku, manajemen sampah, manajemen berbagai limbah beracun, pengaruh penurunan kualitas lingkungan hidup terhadap kesehatan dan manajemen keanekaragaman hayati (*biodiversity management*).

2. Transparansi dan Akuntabilitas (*Transparency and Accountability*)

Desakan yang kuat dari berbagai pemangku kepentingan agar para pelaku bisnis lebih transparan di dalam menjalankan usaha telah mengubah orientasi perusahaan dari sekadar melaporkan berbagai

aktivitas yang bagus yang dilakukan oleh perusahaan. Konsep tanggung jawab perusahaan (responsibility) pada hakikatnya baru berkaitan dengan bagaimana bisnis melakukan berbagai aktivitas yang benar (do the right thing). Akan tetapi konsep transparansi dan akuntabilitas berkaitan dengan bagaimana perusahaan bisa memastikan bahwa mereka melakukan hal yang benar dan menyampaikan berbagai aspek positif dan negatif yang dilakukan perusahaan dalam melakukan bisnis. Perusahaan yang tidak dapat mengungkapkan secara akurat berbagai aktivitas yang mereka lakukan (baik yang positif maupun negatif) akan kehilangan kepercayaan dari para stakeholder bahkan bisa berakibat kehilangan shareholder's value.

3. Pelembagaan CSR (*The Institutionalisation of CSR*)

Dalam beberapa tahun terakhir, beberapa negara telah melakukan pelembagaan CSR melalui pembuatan hukum, standar-standar, dan pedoman (guidelines) yang mendorong perusahaan untuk melaksanakan berbagai aktivitas CSR. Pelembagaan CSR akan semakin berarti dengan diterapkannya ISO26000 di mana ISO26000 dapat memberikan standar minimum bagi pelaksanaan CSR oleh perusahaan.

4. Pelibatan Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Engagement*)

Pada beberapa tahun ke depan perusahaan semakin dituntut untuk memperhatikan kepentingan berbagai para pemangku kepentingan dalam keputusan dan pengelolaan perusahaan (governance). Hal ini berarti perusahaan harus mampu memahami bagaimana cara pandang para pemangku kepentingan terhadap berbagai isu yang berkaitan dengan keputusan yang akan dibuat perusahaan dan memperhitungkan pertimbangan akan adanya kepentingan para pemangku kepentingan dalam keputusan yang akan dibuat perusahaan. Selain itu perusahaan juga harus mencari cara yang lebih baik di dalam melakukan komunikasi dengan beragam pemangku kepentingan.

5. Hak-Hak Buruh sebagai Hak Asasi Manusia (*Labour Rights as Human Rights*)

Isu yang berkaitan dengan buruh tidak pernah berlalu bahkan semakin menguat dalam beberapa tahun terakhir. Saat ini semakin muncul tuntutan atas pemenuhan hak-hak buruh oleh perusahaan sebagai bagian dari hak asasi manusia. Hal ini berarti suatu pengakuan bahwa para pekerja memiliki hak asasi manusia dan harus diperlakukan secara terhormat bukan hanya dianggap sebagai faktor produksi semata.

6. Investasi Komunitas (*Community Investment*)

Kegiatan CSR perusahaan telah mengalami perubahan dari aktivitas filantropi menjadi aktivitas investasi komunitas yang lebih efektif dalam beberapa dekade ke depan. Hal ini berarti bahwa donasi ke berbagai badan amal dalam beberapa dekade ke depan akan mengalami penurunan dibanding jumlah pengeluaran perusahaan yang diperuntukkan bagi investasi komunitas yang lebih strategis. Berkaitan dengan hal ini adalah munculnya isu mengenai bagaimana memperbaiki cara untuk mengukur pengembalian (return) dari kegiatan investasi sosial yang dilakukan oleh perusahaan. Pengukuran yang dilakukan harus dapat mengukur baik benefit yang diterima oleh masyarakat maupun benefit yang akan diterima perusahaan.

7. Rantai Pasokan dan Keamanan Produk (*Supply Chain and Product Safety*)

Perhatian terhadap rantai pasokan semakin berkembang dengan diikuti perhatiandari para pemangku kepentingan terhadap masih adanya praktik pengupahan buruh di bawah standar dan isu mengenai keamanan produk. Hal ini berarti bahwa dimasa mendatang kemitraan antara perusahaan dengan para pemasok akan lebih ditekankan pada kepercayaan untuk memperoleh pasokan barang dari para pemasok yang tidak melakukan pembayaran buruh di bawah standar dan memperhatikan keamanan produk. Dengan demikian perusahaan besar yang memiliki nilai-nilai CSR nampaknya akan lebih disukai dibanding perusahaan lainnya.

Perhatian terhadap tanggung jawab produk juga akan berarti bahwa permasalahan rantai pasokan akan bergeser dari isu bagaimana suatu produk dihasilkan menjadi isu apakah produk yang dihasilkan tersebut aman dan sehat bila dikonsumsi.

8. *Social Enterprises*

Perusahaan yang berorientasi sosial (*social enterprise*) akan menjadi model organisasi baru yang penting dimasa mendatang. Perpaduan antara bisnis dengan model organisasi nonpemerintah (NGO) akan menghasilkan perusahaan yang bisa bertahan dalam jangka panjang karena mereka lebih dapat menyesuaikan kegiatan usahanya dengan tuntutan pasar dan tidak semata-mata menggantungkan kelangsungan organisasi kepada sumbangan. Dengan pendekatan ini, perusahaan sosial akan dapat melayani kebutuhan sosial secara lebih efektif dan efisien.

9. Pengurangan Kemiskinan (*Poverty Alleviation*)

Peran sektor swasta dalam pengurangan kemiskinan sangat penting. Hal ini khususnya sangat relevan untuk wilayah Asia Pasifik di mana masih banyak kelompok masyarakat yang tidak memperoleh manfaat memadai dari adanya pertumbuhan ekonomi, padahal pertumbuhan ekonomi tersebut di wilayah lain dapat mengurangi kemiskinan secara signifikan. Kelompok penduduk yang sangat miskin cenderung memiliki sumber daya yang sedikit, keahlian yang rendah dan memiliki peluang yang sangat kecil untuk terlibat dalam kegiatan ekonomi.

Dibutuhkan berbagai terobosan yang inovatif dari sektor swasta untuk mengurangi kemiskinan yang mencakup di dalamnya tantangan untuk memperkecil celah kekayaan yang saat ini muncul di berbagai negara dan memiliki potensi mengancam stabilitas Perebutan Tenaga Kerja Berbakat (*The Battle for Talent*)

10. Perebutan tenaga kerja berbakat akan menjadi isu sumber daya manusia yang besar dalam kurun waktu lebih dari sepuluh tahun ke depan

Merekrut dan mempertahankan sumber daya manusia yang mampu melakukan pekerjaan dengan sangat baik, telah menjadi masalah bagi

berbagai perusahaan dan nampaknya semakin meningkat dari waktu ke waktu.

Permasalahan ini akan semakin menjadi-jadi karena generasi muda saat ini kurang tertarik dengan struktur karier tradisional dan lebih memilih mengisi hidupnya dengan sejumlah pengalaman yang menantang. Hal ini berarti mereka akan lebih tertarik untuk pindah bekerja dan memiliki karier beragam. Dengan demikian untuk menarik sumber daya manusia berbakat akan memerlukan cara berpikir yang baru dan perusahaan harus melakukan pengaturan sumber daya manusia yang lebih fleksibel bila perusahaan ingin mempertahankan sumber daya berbakat yang dimiliki saat ini secara efektif.

C5. PELAKSANAAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN DI INDONESIA

Pengaturan pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) oleh pemerintah yang ada di dunia saat ini dapat dikelompokkan ke dalam 2 kategori, yaitu pertama, pemerintah yang mewajibkan perusahaan untuk melaksanakan CSR dari penyisihan laba perusahaan. Dalam hal ini, pelaksanaan CSR bersifat mandatory (wajib). Kedua, pemerintah yang memberi kebebasan kepada perusahaan untuk melaksanakan kegiatan CSR dengan menggunakan penyisihan dana perusahaan. Dengan demikian, pelaksanaan CSR bersifat suka reka (voluntary).

Indonesia merupakan salah satu negara di dunia yang memilih untuk mewajibkan perusahaan yang mengolah sumber daya alam agar mengeluarkan dana CSR dari penyisihan laba perusahaan. Hal tersebut dinyatakan dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas BAB V Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan. Pada Pasal 74 Undang-Undang tersebut dinyatakan bahwa.

1. perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan;
2. tanggung jawab sosial dan lingkungan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan kewajiban perseroan yang dianggarkan

dan diperhitungkan sebagai biaya perseroan yang pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajaran;

3. Perseroan yang tidak melaksanakan kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

PELAKSANAAN PROGRAM KEMITRAAN DAN BINA LINGKUNGAN (PKBL) OLEH BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN) DI INDONESIA

Program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL) merupakan dua jenis program yang dilaksanakan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Berdasarkan Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor 05 Tahun 2007, yang dimaksud dengan program kemitraan adalah program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN.

Sementara itu, yang dimaksud dengan bina lingkungan adalah program pemberdayaan kondisi sosial masyarakat oleh BUMN melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN sehingga yang dimaksud dengan PKBL adalah program pembinaan usaha kecil dan pemberdayaan kondisi lingkungan oleh BUMN melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN.

Bentuk-bentuk program kemitraan yang dilakukan oleh BUMN mencakup, antara lain

1. pemberian pinjaman untuk modal kerja dan/atau pembelian aktiva tetap produktif;
2. pinjaman khusus bagi UMK yang telah menjadi binaan yang bersifat pinjaman tambahan dalam rangka memenuhi pesanan dari rekanan usaha UMK binaan;
3. program pendampingan dalam rangka peningkatan kapasitas (capacity building) UMK binaan dalam bentuk bantuan pendidikan/pelatihan, pemagangan dan promosi;
4. capacity building diberikan di bidang produksi dan pengolahan, pemasaran, SDM dan teknologi. Dana capacity building bersifat hibah dan hanya dapat diberikan kepada atau untuk kepentingan UMK binaan.

Ruang lingkup program bina lingkungan, antara lain

1. bantuan korban bencana alam,
2. bantuan pendidikan dan/atau pelatihan,
3. bantuan peningkatan kesehatan,
4. bantuan pengembangan sarana dan/atau prasarana,
5. bantuan sarana ibadah,
6. bantuan pelestarian alam.

D. RANGKUMAN

Pemahaman mengenai tanggung jawab sosial merupakan hal yang sangat penting. Lima puluh tahun yang lalu, H.R. Bowen berpendapat bahwa para pelaku bisnis memiliki kewajiban untuk mengupayakan suatu kebijakan, membuat keputusan atau melaksanakan berbagai tindakan yang sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai masyarakat. Sebagaimana ditekankan oleh Bowen kewajiban atau tanggung jawab sosial dari perusahaan bersandar kepada keselarasan antara tujuan-tujuan dan nilai-nilai perusahaan dengan berbagai tujuan dan nilai-nilai dari suatu masyarakat. Kedua hal yang telah disebutkan oleh Bowen, yakni keselarasan dengan tujuan dan nilai-nilai masyarakat merupakan dua premis dasar tanggung jawab sosial perusahaan. Akan tetapi apa pun perubahan yang terjadi kontrak sosial tersebut tetaplah merupakan dasar bagi legitimasi bisnis.

Konsep tanggung jawab sosial perusahaan dapat didekati dengan melihat kepada siapa sebenarnya perusahaan bertanggung jawab. Pendekatan ini dapat didekati dari dua sudut pandang/perspektif yang berbeda, yakni pendekatan tanggung jawab sosial perusahaan menurut pandangan ekonom terkemuka Milton Friedman dan pendekatan tanggung jawab sosial perusahaan menurut perspektif The Business Roundtable. Menurut Friedman semua hubungan baik tersebut dikembangkan manajer perusahaan dalam kerangka mengupayakan terciptanya maksimalisasi laba perusahaan. Misalnya perusahaan berusaha membuat produk yang dapat memuaskan konsumen, tetapi

dengan harga yang bersaing sehingga memungkinkan perusahaan memperoleh laba. Konsep tanggung jawab sosial perusahaan akan lebih mudah untuk dipahami dengan melihat kepada siapa pemimpin perusahaan bertanggung jawab. Pengaturan pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) oleh pemerintah yang ada di dunia saat ini dapat dikelompokkan ke dalam 2 kategori, yaitu pertama, pemerintah yang mewajibkan perusahaan untuk melaksanakan CSR dari penyisihan laba perusahaan. Dalam hal ini, pelaksanaan CSR bersifat mandatory (wajib). Kedua, pemerintah yang memberi kebebasan kepada perusahaan untuk melaksanakan kegiatan CSR dengan menggunakan penyisihan dana perusahaan. Dengan demikian, pelaksanaan CSR bersifat suka rela.

E. PROYEK / LATIHANAN

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

- 1) Sebagaimana ditekankan oleh Bowen kewajiban atau tanggung jawab sosial dari perusahaan bersandar kepada keselarasan antara tujuan-tujuan dan nilai-nilai perusahaan dengan berbagai tujuan dan nilai-nilai dari suatu masyarakat. Kedua hal yang telah disebutkan oleh Bowen, jelaskan!
- 2) Friedman menyimpulkan bahwa kalau pun perusahaan menggunakan retorika corporate social responsibility (CSR), maka konsepsi CSR tersebut harus diartikan sebagai salah satu strategi perusahaan untuk melakukan maksimalisasi laba. Adapun bila manajer mengembangkan konsepsi CSR di luar tujuan maksimalisasi laba, konsepsi CSR tersebut hanya bisa ditafsirkan sebagai dua hal, jelaskan!

Proyek: “Mini CSR-Action Plan”

Tema: “Bisnis yang Peduli, Komunitas yang Berdaya”

1. Deskripsi Proyek

Mahasiswa secara berkelompok akan bertindak sebagai tim konsultan CSR yang ditugaskan untuk merancang sebuah program Tanggung Jawab Sosial (CSR) bagi UMKM lokal atau perusahaan skala menengah di

sekitar lingkungan mereka. Program harus relevan dengan empat pilar CSR: Lingkungan, Pendidikan, Kesehatan, atau Pemberdayaan Ekonomi.

2. Tujuan Pembelajaran (Sub-CPMK)

- Mahasiswa mampu menganalisis pentingnya tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pemangku kepentingan (*stakeholders*).
- Mahasiswa mampu mengidentifikasi isu lingkungan atau sosial di sekitar operasional bisnis.
- Mahasiswa mampu merancang program CSR yang etis, berkelanjutan, dan berdampak positif.

3. Tahapan Proyek

- **Minggu 1: Pembentukan Tim & Identifikasi Masalah**
 - o Kelompok (4-5 orang) memilih satu UMKM/Perusahaan.
 - o Melakukan wawancara/observasi mengenai dampak sosial/lingkungan dari bisnis tersebut.
- **Minggu 2: Pengembangan Ide (Piramida Carroll)**
 - o Merancang program CSR berdasarkan 4 level: Ekonomi (profit), Hukum (kepatuhan), Etika (kebenaran), dan Filantropi (kebaikan masyarakat).
- **Minggu 3: Penyusunan Proposal “Mini CSR-Action Plan”**
 - o Proposal mencakup: Nama program, tujuan, target penerima, rincian
 - o kegiatan, anggaran dana (estimasi), dan dampak yang diharapkan.
- **Minggu 4: Presentasi & Evaluasi**
 - o Setiap kelompok mempresentasikan proposal mereka.

4. Contoh Ide Proyek untuk Mahasiswa

1. **UMKM Kuliner:** Membuat program “Pengelolaan Limbah Minyak Jelantah” menjadi sabun atau lilin ramah lingkungan.

2. **UMKM Konveksi/Fashion:** “Pemberdayaan Ibu Rumah Tangga” dengan memberikan pelatihan menjahit dari sisa kain perca.
3. **Café/Warung:** “Program Literasi” dengan menyediakan sudut baca kecil bagi anak-anak sekitar.
4. **Toko Kelontong:** “Kemasan Ramah Lingkungan” mengganti kantong plastik dengan tas daur ulang.

5. Output/Hasil Proyek

1. **Proposal Tertulis (Softcopy/Hardcopy):** Dokumen rencana program CSR.
2. **Poster/Slide Presentasi:** Visualisasi dampak program.

6. Kriteria Penilaian

- **Kesesuaian Masalah & Solusi (30%):** Apakah program menjawab kebutuhan komunitas?
- **Keberlanjutan/Sustainability (30%):** Apakah program bisa berjalan jangka panjang?
- **Inovasi (20%):** Kreativitas ide.
- **Presentasi (20%):** Kemampuan mengomunikasikan ide.

Hubungan Proyek dengan Materi Buku Ajar

Proyek ini mengintegrasikan pandangan bahwa CSR bukan sekadar donasi, tetapi strategi jangka panjang untuk membangun kepercayaan publik (*stakeholders*) dan menjaga lingkungan tempat bisnis beroperasi.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. John Wiley & Sons.
- Post, J. E., Lawrence, A. T., & Weber, J. (2002). *Business and society: Corporate strategy, public policy, ethics* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Solihin, I. (2009). *Corporate social responsibility: From charity to sustainability*. Jakarta: Salemba Empat.

Wartick, S, L., & Cochran, P.L.(1985). The evolution of the corporate social performance model. *The Academy of Management Review*, 10 (4).

