

PENGANTAR BISNIS

Karnila Ali, B.BUS., M.P.A.

Hak Cipta pada penulis
Hak Penerbitan pada penerbit
dilarang memperbanyak/memproduksi sebagian
atau seluruhnya dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis
dari pengarang dan/atau penerbit.

Kutipan pasal 72:

Sanksi pelanggaran Undang-undang Hak Cipta
(UU No. 10 Tahun 2012)

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal (49) ayat (1) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/(atau) denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana paling lama 5 (lima) tahun dan/ atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,- (lima ratus juta rupiah).

PENGANTAR BISNIS

Karnila Ali, B.BUS., M.P.A.



PENGANTAR BISNIS

Penulis

Karnila Ali, B.BUS., M.P.A.

Desain Cover

Team Laduny Creative

Lay Out

Team Laduny Creative

ISBN. 978-623-7829-36-2

16 x 24 cm; viii + 144 hal

Cetakan Pertama, Agustus 2020

Dicetak dan diterbitkan oleh:

CV. LADUNY ALIFATAMA (Penerbit Laduny)

Anggota IKAPI

Jl. Ki Hajar Dewantara No. 49 Iringmulyo, Metro – Lampung.

Telp. 0725 (7855820) - 0811361113

Email: ladunyprinting@gmail.com

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Alhamdulillah penulis ucapkan Kehadirat Allah SWT atas berkat Rahmad dan Hidayah serta Karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan buku dengan judul “Pengantar Bisnis”.

Buku ini membahas tentang ruang lingkup dan lingkungan bisnis, globalisasi dan bisnis internasional, bentuk organisasi bisnis, pengelolaan dan pengorganisasian bisnis, manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja, kepemimpinan, manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen operasi dan produksi.

Penggunaan buku ini juga dapat menunjang kegiatan proses pembelajaran bagi mahasiswa terutama pada mata kuliah pengantar bisnis dan bagi mahasiswa yang sedang menyelesaikan tugas akhir/skripsi.

Penulis berharap buku tentang pengantar bisnis ini dapat digunakan sebagai acuan dalam pengembangan ilmu pengetahuan sehingga memberikan kontribusi keilmuan dan informasi yang bernilai guna dan berdaya guna bagi kehidupan umat manusia dimasa yang akan datang. Penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan dan keterbatasan yang ada dari penulis, untuk itu kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi sempurnanya buku ini.

Metro, Agustus 2020

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I RUANG LINGKUP DAN LINGKUNGAN BISNIS	1
1.1. Definisi Bisnis	2
1.2 Maksud dan Tujuan Bisnis	3
1.3 Pihak-Pihak dalam Pengelolaan Bisnis.....	4
1.4 Tingkatan Partisipasi Bisnis.....	5
1.5 Lingkungan Bisnis	6
1.6 Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan	10
BAB II GLOBALISASI DAN BISNIS INTERNASIONAL	17
2.1 Globalisasi Ekonomi	18
2.2 Ciri-ciri Globalisasi Ekonomi	20
2.3. Faktor Pendorong Globalisasi.....	20
2.4. Bisnis Inetrnasional.....	22
2.4.1 Mengapa Bisnis Go Internasional	23
2.4.2 Level Keterlibatan Bisnis Internasional	25
2.5 Hubungan Bisnis Global dan Bisnis Domestik.....	32
BAB III BENTUK ORGANISASI BISNIS	34
3.1 Bentuk-Bentuk Organisasi Bisnis	35
3.2 Ekspansi Bisnis.	40
BAB IV PENGELOLAAN DAN PENGORGANISASIAN BISNIS	43
4.1 Fungsi Manajemen	43
4.2 Level Manajemen.....	47
4.3 Peranan Manajemen	48
4.4 Ketrampilan Manajemen	49
4.5 Struktur Organisasi	50

BAB V MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	55
5.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	55
5.2 Fungsi-Fungsi Manajemen SDM.....	56
5.3 Konteks Hukum Sumber Daya Manusia dan Tantangan Baru SDM	63
5.4. Serikat Buruh dan <i>Collective BargaininG</i>	64
 BAB VI MOTIVASI KERJA	 67
6.1 Teori-Teori Motivasi.....	68
6.2 Pengelolaan Motivasi Karyawan	74
 BAB VII KEPEMIMPINAN	 76
7.1 Konsep Kepemimpinan	76
7.2 Gaya Kepemimpinan Klasik	77
7.3 Teori Kepemimpinan	77
 BAB VIII MANAJEMEN PEMASARAN.....	 85
8.1 Definisi Pemasaran	86
8.2 Strategi Pemasaran.....	88
8.3 Perencanaan Strategi Pemasaran.....	90
8.4 Bauran Pemasaran	91
8.5 Siklus Hidup Produk.....	95
8.6. Pemasaran Digital	101
 BAB IX MANAJEMEN KEUANGAN	 110
9.1 Konsep Dasar Keuangan Perusahaan.....	110
9.2 Memahami Laporan Keuangan	116
9.3 Menghitung Rasio Keuangan.....	126
 BAB X MANAJEMEN OPERASI DAN PRODUKSI	 133
10.1 Konsep Dasar Manajemen Operasi.....	133
10.2 Tugas dan Orientasi Manajer Operasi.....	136
10.3 Penjadwalan Operasi.....	141
10.4 Pengendalian Operas.....	143
10.5 Pengelolaan Kualitas.....	145

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Spektrum Pendekatan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan.....	13
Gambar 2.1	Pertimbangan untuk Go Internasional	24
Gambar 4.1	Fungsi Manajemen	45
Gambar 4.2	Proses Pengendalian	47
Gambar 4.3	Keterkaitan Level Manajemen dengan Keterampilan Manajerial.....	50
Gambar 5.1	Perencanaan Sumber Daya Manusia	58
Gambar 5.2	Manfaat Informasi Analisis Pekerjaan	58
Gambar 5.3	Sistem Kompensasi Total.....	63
Gambar 6.1	Hirarki Kebutuhan Maslow	70
Gambar 6.2	Faktor Motivator dan Faktor Hygiene dalam Teori 2 Faktor.....	71
Gambar 6.3	Model Teori Pengharapan	74
Gambar 7.1	Matriks Teori Ohio State University	79
Gambar 7.2	Teori Situasional Hersey & Blanchard	80
Gambar 7.3	Gaya Kepemimpinan Menurut Teori Situasional.....	82
Gambar 7.4	Tiga Variabel Kritis yang Berpengaruh pada Kepemimpinan	82
Gambar 7.5	Perbedaan kepemimpinan Transaksional dan Transformasional	84
Gambar 8.1	Siklus Hidup Produk	97
Gambar 8.2	Empat Strategi Pemasaran dalam Tahap Perkenalan	98
Gambar 8.3.	Contoh Pemasaran Digital di Youtube & detik.com.....	102
Gambar 8.4.	Contoh Tampilan Detik.com yang Penuh Iklan	108
Gambar 10.1.	Perencanaan dan Pengendalian Operasi	138
Gambar 10.4.	Kualitas dari Perspektif Produsen dan Konsumen.....	146

BAB I

RUANG LINGKUP DAN LINGKUNGAN BISNIS

Segala bentuk kegiatan yang dilakukan di dalam tataran sosial masyarakat saat ini dituntut untuk dapat dikelola dengan efektif dan efisien. Pada dasarnya, organisasi yang mengelola kegiatan masyarakat dapat dibedakan menjadi organisasi *profit oriented* (bisnis) dan organisasi *non profit oriented*. Kegiatan *non profit* berorientasi pada tujuan sosial dan tidak mencari keuntungan secara finansial. misalnya organisasi *non profit* adalah LSM, LBH, sekolahan, Rumah Sakit, dan sebagainya.

Kegiatan bisnis merupakan proses kegiatan oleh individu atau kelompok melalui proses penciptaan, pertukaran kebutuhan dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan khususnya secara finansial. Organisasi bisnis merupakan suatu sistem yang terdiri berbagai subsistem yang terdiri dari input, proses, dan output. Organisasi bisnis juga tidak dapat dipisahkan dari sistem yang lebih besar yang berupa sistem ekonomi yang berkembang yang secara langsung ataupun tidak langsung berpengaruh terhadap organisasi bisnis.

Perekonomian global yang sudah di depan mata, didukung kemajuan teknologi yang demikian pesat, semakin mendorong seleksi alamiah yang mengarah pada yang terkuat yang bertahan. Keberhasilan akan digapai oleh pelaku bisnis dan perusahaan yang

paling mampu menyesuaikan diri dengan persyaratan lingkungan saat ini, yaitu mereka yang sanggup memberikan apa yang ada, siap dan mudah dibeli masyarakat. Jenis-jenis dan peluang bisnis baru yang semula tidak dikenal sekarang ini mulai menggejala dimana-mana, misalnya bisnis *online* atau semua produk/jasa yang bergantung pada internet. Keadaan ini memaksa pelaku bisnis maupun pihak-pihak baru yang ingin menekuni bisnis untuk lebih kreatif dan proaktif dalam menyikapi perubahan lingkungan bisnis dan suasana persaingan yang makin ketat. Untuk mampu melakukan improvisasi dan menjalankan terobosan-terobosan bisnis, tentu saja mereka harus dibekali dengan penguasaan akan konsep-konsep bisnis yang matang sehingga mampu mengembangkannya dalam tataran yang lebih tinggi.

Sedemikian eratnya kaitan bisnis dengan lingkungannya, sehingga untuk memahami seluk-beluk bisnis diperlukan pengetahuan, pemahaman, dan penguasaan ilmu ekonomi perusahaan serta konsep-konsep pokoknya agar bisnis dapat dikelola sesuai dengan tujuan dan sasaran yang diinginkan. Ditambah dengan kiat serta intuisi bisnis yang cermat, dapat dihasilkan perencanaan bisnis yang mengarahkan pelaku bisnis maupun perusahaan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan serta memperoleh keunggulan bersaing. Kondisi ini penting mengingat disamping pencapaian pencapaian tujuan ekonomis, perusahaan sebagai suatu sistem juga dimampukan untuk memenuhi tanggung jawab sosialnya bila perusahaan tersebut mampu meraup untung dan bertahan dalam persaingan.

1.1. Definisi Bisnis

Bisnis adalah serangkaian usaha yang dilakukan satu orang atau kelompok dengan menawarkan barang dan jasa kepada konsumen untuk mendapatkan laba. Secara historis, kata bisnis dari bahasa Inggris yaitu *business*. Dalam artian, sibuk mengerjakan aktivitas dan

pekerjaan yang mendatangkan keuntungan. Bisnis adalah semua aspek kegiatan untuk menyalurkan barang-barang melalui saluran yang produktif dari membeli bahan mentah sampai dengan menjual barang jadi. Dalam ekonomi kapitalis, dimana kebanyakan bisnis dimiliki oleh pihak swasta, bisnis dibentuk untuk mendapatkan profit dan meningkatkan kemakmuran para pemiliknya.

Secara etimologi, bisnis berarti keadaan dimana seseorang atau sekelompok orang sibuk melakukan pekerjaan yang menghasilkan keuntungan. Kata “bisnis” sendiri memiliki tiga penggunaan, tergantung penggunaan singular kata bisnis dapat merujuk pada badan usaha, yaitu kesatuan yuridis (hukum), teknis, dan ekonomis yang bertujuan mencari laba. *Business is then simply a system that produces goods and service to satisfy the needs of our society. (Huat, T Chwee, 1990).*

Kegiatan bisnis sebagai sebuah organisasi yaitu:

- a) Produksi merupakan proses penciptaan barang dan jasa
- b) Keuangan merupakan kegiatan mencari dana yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan dagang
- c) Pemasaran merupakan kegiatan untuk menginformasikan barang dan jasa, mengidentifikasi keinginan konsumen.
- d) Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) merupakan kegiatan mencari tenaga kerja dan meningkatkan kemampuannya.

1.2. Maksud dan Tujuan Bisnis

Bisnis tidak semata-mata bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat konsumen, bahkan tujuan utama dari pendiri adalah kesejahteraan berupa keuntungan bagi pemilik dan anggota di dalam organisasi bisnis tersebut. berikut ini beberapa tujuan yang biasanya ingin dicapai suatu organisasi bisnis:

- Pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen

Contohnya produk sepeda motor untuk sarana transportasi yang mudah dan fleksibel

- Keuntungan usaha
Semua organisasi bisnis menginginkan keuntungan secara finansial atas usaha yang mereka lakukan.
- Pertumbuhan dan perkembangan yang berkelanjutan
Contoh organisasi bisnis dengan tujuan ini adalah PT Perhutani yang melakukan Reboisasi dan penghijauan untuk kelestarian usaha dimasa datang
- Mengatasi berbagai risiko
Contoh usaha ini adalah biro jasa keamanan, lembaga asuransi
- Tanggung jawab sosial
Dalam bahasa yang lebih kita kenal adalah Corporate Social Responsibility (CSR). Banyak usaha yang mulai peduli terhadap lingkungan sosial selain mengejar keuntungan. Contohnya produk mobil ramah lingkungan, produk plastik daur ulang. Atau Pertamina yang fokus pada CSR lingkungan hidup

1.3. Pihak-Pihak dalam Pengelolaan Bisnis

Berdasarkan tingkat kepentingan dan keterlibatan dalam aktivitas bisnis, SDM yang terlibat dalam bisnis dikategorikan menjadi:

1. Pemilik modal
Pihak – pihak yang menyediakan dana sehingga kegiatan operasional dan aktivitas organisasi dapat berjalan dengan lancar.
2. Manajer
Orang – orang yang memiliki tanggung jawab untuk menjalankan dan mengelola organisasi bisnis sehingga akan mencapai tujuan yang direncanakan oleh pemilik modal.
3. Tenaga kerja
Merupakan pengelola proses produksi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk

4. Konsumen

Konsumen merupakan pengguna produk yang dihasilkan oleh organisasi bisnis. Konsumen merupakan kelompok potensial yang akan menggunakan produk atauun jasa yang ditawarkan oleh organisasi bisnis.

1.4.Tingkatan Partisipasi Bisnis

Dalam peekonomian global, terdapat beberapa tingkatan partisipasi organisasi bisnis, atau sederhananya seberapa luas jangkauan bisnis ini berjalan. Beberapa jangkauan partisipasi bisnis ini diantaranya:

1. Domestik

Organisasi bisnis yang lokasinya terbatas pada lingkungan lokal dan belum memasarkan produk/jasanya ke luar negri sehingga masih terbatas dalam satu negara.

2. Internasional

Seiring perkembangan usaha dan mulai jenuhnya pasar domestik sebagai akibat ketatnya persaingan, organisasi bisnis dapat memperluas pangsa pasar ke negara lain yaitu memasuki pasar internasional. Dalam hal ini lokasiorganisasi bisnis atau dalam hal ini perusahaannya masih berjalan di dalam negeri.

3. Multinasional

Perusahaan yang membangun pabrik di luar negeri akan memasuki fase perusahaan multinasional jika dia memiliki sejumlah pabrik di beberapa negara yang berbeda. Tujuannya untuk memaksimalkan perpaduan biaya produksi dan biaya distribusi yang murah.

4. Global

Seiring dengan banyaknya perusahaan global, maka beberapa perusahaan mulai membangun banyak pabrik diberbagai negara dan melakukan sinergi antar pabrik untuk memproduksi produk secara efektif, efisien dan fleksibel. Hal ini juga sekaligus proses

efisiensi dalam menargetkan satu pasar tertentu di suatu Negara, dikarenakan selera suatu Negara pada produk tertentu dapat berbeda-beda.

1.5. Lingkungan Bisnis

Seperti yang telah diungkapkan pada bagian sebelumnya, bahwa untuk menjadi organisasi bisnis atau perusahaan yang sukses dan berkelanjutan, perusahaan tersebut dituntut untuk peka terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya. Lingkungan tersebut mulai dari lingkungan internal, eksternal mikro dan lingkungan eksternal jauh atau lingkungan makro. Untuk lebih jelasnya akan dibahas sebagai berikut.

1.5.1. Lingkungan Internal

Yang dimaksud dengan lingkungan internal adalah lingkungan terdekat dari organisasi bisnis, yaitu unsur-unsur yang terkandung dan membentuk organisasi itu sendiri. beberapa unsur dari lingkungan internal diantaranya:

a. Sumber Daya Manusia (Man)

Dalam pendekatan ekonomi, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi disamping tanah, modal, dan mesin dan beberapa asset perusahaan lainnya. Pandangan yang menganggap sama manusia dengan faktor-faktor produksi lainnya dianggap kurang tepat, baik dilihat dari segi konsepsi, filsafat, maupun moral. Manusia adalah unsur manajemen yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan.

b. Modal (*Money*)

Money atau uang adalah salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang adalah alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan bisa diukur dari segi jumlah uang yang beredar di suatu perusahaan atau industri.

Oleh sebab itu, uang merupakan unsur yang penting dalam mencapai tujuan karena segala sesuatu mesti diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan guna membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan yang harus dibeli, dan berapa hasil yang akan dicapai dari sesuatu organisasi.

c. Peralatan (*Machine*)

Mesin mempunyai peranan penting dalam proses produksi setelah terjadinya revolusi industri dengan ditemukannya mesin uap sehingga banyak pekerjaan manusia yang dapat digantikan ataupun dibantu oleh mesin.

Perkembangan teknologi yang begitu pesat juga menyebabkan penggunaan mesin makin menonjol. Hal ini dikarenakan banyaknya mesin baru yang ditemukan oleh para ahli sehingga memungkinkan peningkatan dalam produksi.

d. Metode (*Methods*)

Metode kerja amat dibutuhkan agar mekanisme kerja dapat berjalan efektif dan efisien. Metode kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, baik yang menyangkut proses produksi ataupun administrasi tidak dapat terjadi begitu saja melainkan memerlukan waktu yang cukup lama.

1.5.2. Lingkungan Eksternal Mikro

Lingkungan eksternal mikro adalah lingkungan yang berada diluar kegiatan bisnis yang tidak mungkin dapat dikendalikan begitu saja oleh para pelaku bisnis sesuai dengan kegiatan perusahaan. Sifatnya, sebgaiian besar justru mempengaruhi kegiatan perusahaan, dan masing-masing unsunya dapat berubah secara perlahan maupun sangat cepat. Lingkungan eksetrnal mikro ini merupakan lingkungan luar terdekat dengan perusahaan. Pada lingkungan bisnis inilah perusahaan untuk lebih peka terhadap perubahan-perubahan yang

terjadi. Beberapa unsur lingkungan eksternal mikro tersebut diantaranya:

1) Kreditur

Kreditur adalah pihak perorangan, organisasi, perusahaan atau pemerintah yang memberikan pinjaman, umumnya dalam bentuk modal kepada organisasi bisnis. Bentuk perjanjiannya dapat dalam bentuk kontrak atau perjanjian lainnya dimana diperjanjikan bahwa pihak peminjam tersebut akan mengembalikan pinjaman atau berupa properti yang nilainya sama, atau dapat juga berupa produk atau jasa, sesuai dengan perjanjian tersebut.

2) Pemasok (suppliers)

Pemasok adalah perusahaan bisnis atau perorangan yang menyediakan sumberdaya yang dibutuhkan oleh perusahaan-perusahaan serupa untuk memproduksi barang dan jasa tertentu.

3) Perantara

Perantara adalah mereka yg membantu perusahaan dalam mempromosikan, menjual, dan mendistribusikan barang kepada pembeli akhir. Dapat juga perantara yang menyediakan sumberdaya manusia, atau yang dapat menjadi perantara untuk menyediakan modal. Para perantara ini meliputi: Middleman, Perusahaan Distribusi Fisik, Biro Jasa Pemasaran, Perusahaan outsourcing, dan Perantara Keuangan.

4) Pesaing (competitors)

Yaitu individu, kelompok, ataupun organisasi yang memproduksi produk/jasa yang serupa, atau memiliki pasar yang sama. Kumpulan perusahaan yang demikian kerap disebut dengan industri.

5) Konsumen (customers)

Konsumen adalah pengguna produk barang dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Perusahaan tidak dapat hidup tanpa dukungan pelanggan. Oleh karena itu, untuk mencapai keberhasilan usahanya suatu perusahaan perlu mengamati perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

1.5.3. Lingkungan Eksternal Makro

Lingkungan eksternal ini adalah lingkungan jauh dari perusahaan. Meskipun lingkungan jauh namun lingkungan ini dapat langsung mempengaruhi lingkaran mikro (industri), dan dapat secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi lingkungan internal perusahaan. berikut ini beberapa unsur lingkungan makro:

1) Lingkungan ekonomi

Keadaan ekonomi suatu negara akan mempengaruhi sebagian besar organisasi yang beroperasi di dalamnya. Pada suatu keadaan perekonomian yang sedang tumbuh, secara umum kemampuan daya beli masyarakat untuk membeli suatu produk atau jasa meningkat.

2) Lingkungan teknologi

Seiring perkembangan zaman, lingkungan inilah yang paling cepat mengalami perubahan, jika perusahaan tidak cepat merespon perubahan-perubahan ini, maka dapat dipastikan perusahaan tersebut akan kalah bersaing. Teknologi adalah pengetahuan, peralatan, dan teknik yang digunakan untuk mengubah bentuk masukan (input) menjadi keluaran (output). Sehingga perubahan dalam teknologi dapat membantu perusahaan menyediakan produk yang lebih baik atau menghasilkan produknya dengan lebih efisien.

3) Lingkungan sosial budaya

Komponen sosial budaya merujuk kepada karakteristik demografi serta perilaku, sikap, dan norma-norma umum dari penduduk dalam suatu masyarakat tertentu, ataupun secara global.

4) Lingkungan politik hukum

Komponen politik hukum adalah undang-undang, peraturan, dan keputusan pemerintah yang mengatur perilaku usaha. Komponen politik hukum ini dalam suatu periode waktu tertentu akan menentukan operasi perusahaan. Sehingga manajer tidak mungkin mengabaikan iklim politik dan hukum-hukum maupun peraturan yang ada di suatu negara, seperti perlakuan yang adil dalam pembayaran gaji harus sesuai dengan upah minimum yang ditetapkan pemerintah.

1.6. Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Seringkali kita mendengar berbagai media mengupas permasalahan tanggungjawab sosial perusahaan serta etika bisnis. Kasus-kasus yang sering timbul biasanya terkait dengan pelanggaran atau minimnya kepedulian perusahaan terhadap persoalan tanggungjawab dan etika bisnis. Sebuah perusahaan bergerak karena beraksinya sumber daya manusia bersama-sama sumberdaya yang lain. Agar aksi manajemen perusahaan berjalan selamat perlu memperhatikan etika bisnis dan tanggung jawab sosial. Etika dan tanggung jawab sosial merupakan petunjuk perusahaan agar dalam bekerja tidak bertabrakan dengan pemegang kepentingan perusahaan, seperti pelanggan, pemerintah, pemilik, kreditur, pekerja dan komunitas atau masyarakat. Hubungan yang harmonis dengan pemegang kepentingan akan menghasilkan energi positif buat kemajuan perusahaan. Tanggungjawab sosial adalah suatu keyakinan

bahwa keputusan-keputusan bisnis harus dibuat dan dilaksanakan dalam batasan pertimbangan-pertimbangan sosial dan ekonomi.

1.6.1. Etika Bisnis Dan Etika Manajerial

Etika (*ethics*) merupakan keyakinan mengenai tindakan yang benar dan yang salah atau tindakan yang baik dan yang buruk yang mempengaruhi hal lainnya. Dengan kata lain, perilaku etis (*ethical behavior*) merupakan perilaku yang sesuai dengan norma-norma sosial yang diterima secara umum sehubungan dengan tindakan-tindakan yang bermanfaat dan membahayakan. Sedangkan perilaku tidak etis adalah perilaku yang tidak sesuai dengan norma-norma sosial. Sehingga etika bisnis (*business ethics*) dapat diartikan sebagai perilaku etis atau tidak etis yang dilakukan oleh manajer suatu organisasi.

Etika manajerial merupakan standar perilaku yang memandu para manajer dalam pekerjaan mereka. Ada 3 kategori luas dari cara etika manajerial dapat mempengaruhi pekerjaan orang, yaitu:

a) Perilaku terhadap karyawan

Kategori ini meliputi materi seperti perekrutan dan pemecatan, kondisi upah dan kerja, serta privasi dan kepedulian.

b) Perilaku terhadap organisasi

Isu-isu etis juga timbul dari perilaku karyawan terhadap majikan, khususnya dalam bidang-bidang seperti konflik kepentingan, kerahasiaan, dan kejujuran. Konflik kepentingan terjadi bila suatu aktifitas bisa menguntungkan individu dan merugikan majikan.

c) Perilaku terhadap agen ekonomi lainnya

Etika memengaruhi hubungan antara perusahaan dan karyawannya dengan apa yang disebut agen kepentingan primer, terutama pelanggan, pemasok, penyalur dan serikat buruh.

1.6.2. Pendekatan Terhadap Tanggungjawab Sosial

Ada banyak pendekatan yang dapat diambil oleh perusahaan dalam merespon tuntutan masyarakat akan pelaksanaan tanggungjawab sosial perusahaan. Berikut ini merupakan beberapa pendekatan yang dapat menggambarkan sampai sejauh mana organisasi bersedia melaksanakan tanggungjawab sosial dan tingkat keterlibatan organisasi tersebut dalam pelaksanaan tanggungjawab sosial.

a) Pendekatan Obstruktif

Perusahaan yang menggunakan pendekatan obstruktif bermakna bahwa perusahaan melakukan usaha seminimal mungkin dalam memecahkan masalah sosial dan lingkungan. Tindakan lain yang mungkin dilakukan perusahaan adalah melakukan usaha menolak atau menutupi pelanggaran yang dilakukan.

b) Pendekatan Defensif.

Bentuk tanggung jawab sosial dengan pendekatan ini ditandai dengan perusahaan yang hanya memenuhi persyaratan hukum secara minimum atas komitmennya terhadap kelompok dan individu dalam lingkungan sosialnya. Akan tetapi perusahaan tidak akan lebih dari itu. Apabila melakukan pelanggaran maka perusahaan juga akan berusaha menutupi kesalahan, mengakuinya dan mengambil tindakan perbaikan yang sesuai.

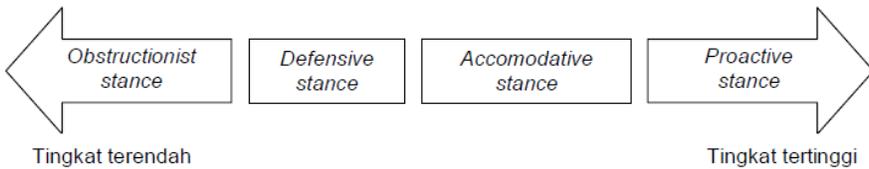
c) Pendekatan Akomodatif

Perusahaan yang menerapkan tanggung jawab sosial dengan pendekatan akomodatif akan melakukan tanggung jawab sosial melebihi persyaratan hukum minimum dalam rangka memenuhi komitmennya terhadap kelompok dan individu dalam lingkungan sosialnya.

d) Pendekatan Proaktif

Pendekatan ini adalah tingkatan tertinggi yang dapat diperlihatkan oleh perusahaan dalam tanggung jawab sosial. Dalam pendekatan ini perusahaan secara aktif akan mencari peluang untuk melakukan

tanggung jawab sosial dan memberikan sumbangan demi kesejahteraan kelompok dan individu dalam lingkungan sosialnya.



Gambar 1.1. Spektrum Pendekatan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

1.6.2. Bidang-Bidang Tanggungjawab Sosial

Dengan segala keterbatasan, perusahaan tidak dapat melaksanakan tanggungjawab sosial di segala bidang. Oleh karena itu, ada berbagai pilihan yang dapat dilakukan perusahaan untuk menunjukkan komitmen sosial mereka.

1. Investasi dalam lingkungan masyarakat

Bentuk investasi dalam lingkungan masyarakat antara lain:

a) Keterlibatan perusahaan dengan lingkungan masyarakat.

Cara yang dilakukan adalah perusahaan memanfaatkan produk-produk atau keahlian mereka untuk mengatasi permasalahan sosial di masyarakat (misalnya dalam persoalan kesehatan atau kelangsungan hidup). Contoh konkret yang terjadi dalam masyarakat misalnya keterlibatan produsen obat nyamuk dalam usaha pemerintah untuk pemberantasan penyakit demam berdarah.

b) Investasi dalam usaha kecil

Perlunya menyadari bahwa perekonomian yang sehat akan tercipta apabila usaha kecil dan besar saling mendukung dalam perekonomian. Dari kesadaran itulah banyak perusahaan besar yang membantu baik dalam sumber daya keuangan, manusia, maupun teknologi untuk membantu sektor usaha kecil dan

menengah. Contoh: pemberian kredit lunak bagi Usaha Kredit Menengah dan Usaha Kredit Mikro oleh Bank-bank nasional.

2. Pendidikan dan Pelatihan

Perusahaan menanamkan sumberdaya mereka kedalam pendidikan dan pelatihan karena masa depan perusahaan, masyarakat dan negara terkait secara langsung dengan kualitas pendidikan dan pelatihan kerja. Contoh: pemberian beasiswa bagi mahasiswa berprestasi maupun mahasiswa kurang mampu.

3. Kebijakan dan Program Ketenagakerjaan

Dalam bidang ketenagakerjaan, perusahaan berusaha menjawab berbagai tantangan yang beragam, mulai dari masalah kesempatan kerja yang adil untuk warga sekitar sampai masalah program untuk keluarga karyawan. Contoh: Perusahaan menyediakan jasa penitipan anak bagi karyawan yang memiliki anak usia balita.

4. Tanggungjawab terhadap lingkungan

Pemeliharaan dan pembaharuan lingkungan harus menjadi prioritas utama dalam daftar kepedulian sosial perusahaan. Kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada lingkungan sekitar. Contoh: Berbagai perusahaan yang menghasilkan produk samping berupa limbah, telah memiliki instalasi pengolahan limbah secara modern dan memenuhi standar internasional.

5. Perlindungan konsumen

Konsumerisme didefinisikan sebagai segala kegiatan yang dilakukan untuk melindungi hak-hak konsumen. Konsumen memegang peranan penting dalam kesuksesan perusahaan, sehingga upaya perlindungan hak-hak konsumen dirasa sangat penting. Hak-hak konsumen

meliputi: hak untuk mendapatkan produk yang aman, hak atas informasi, hak untuk memilih dan hak untuk didengarkan.

1.6.4. Pertimbangan Tanggungjawab Sosial

Dalam melaksanakan program tanggung jawab sosial ada beberapa pihak yang keberadaannya harus dipertimbangkan oleh perusahaan yaitu:

- a) Pelanggan (*Customers*)
- b) Pekerja (*Employees*)
- c) Pemegang saham (*Stockholders*)
- d) Kreditur (*Creditors*)
- e) Masyarakat (*Communities*)

Tanggungjawab Sosial Kepada Pelanggan (*Sosial Responsibility To Customer*)

1. Bagaimana memastikan tanggungjawab bisnis :

- Tetapkan kode etika.
- Monitor keluhan pelanggan.
- Memperoleh umpan balik pelanggan

2. Bagaimana memastikan tanggungjawab pemerintah :

- Peraturan Keamanan Produk.
- Peraturan Periklanan.
- Peraturan Persaingan Industri

Tanggungjawab Sosial Kepada Pekerja (*Sosial Responsibility To Employees*)

1. Keamanan Pekerja (*Employee Safety*)

Memastikan Tempat kerja yang aman bagi pekerja

2. Perlakuan pekerja

Memastikan tidak ada diskriminasi

3. Kesamaan kesempatan (*Equal Opportunity*)

Kesamaan Kesempatan/Hak sipil

4. Bagaimana memastikan tanggung jawab Bisnis :

- Keluhan Prosedur
- Kode etik
- UU Ketenaga kerjaan

Tanggungjawab Sosial Kepada Kreditor (*Sosial Responsibility To Creditors*)

1. Kewajiban Keuangan
2. Informasikan kreditor jika mempunyai permasalahan keuangan
Tanggungjawab Sosial Kepada Lingkungan (*Sosial Responsibility To The Environment*)

1. Pencegahan polusi udara:

- Peninjauan kembali proses produksi
- Petunjuk penyelenggaraan pemerintah

2. Pencegahan polusi daratan:

- Peninjauan kembali proses produksi dan pengemasan
- Menyimpan dan mengirim barang sisa beracun ke lokasi pembuangan

Tanggungjawab Sosial Kepada Masyarakat (*Sosial Responsibility To Community*)

1. Menjadi sponsor peristiwa atau *event* masyarakat lokal
2. Memberikan sumbangan kepada masyarakat tidak mampu

BAB II

GLOBALISASI DAN BISNIS INTERNASIONAL

Globalisasi tampaknya telah menjadi bagian dari kehidupan kita. Kita tidak dapat melepaskan diri dari globalisasi. Ibaratnya siap atau tidak siap, kita mesti berhadapan dengan globalisasi. Namun demikian, arus globalisasi ternyata tidak selamanya berdampak positif, ada pula dampak negatifnya. Oleh karena itu, kita harus mempunyai penyaring (*filter*) untuk menghadapinya agar kita tidak terlindas oleh jaman.

Globalisasi telah menjadi tren ekonomi dunia. Perekonomian dunia telah semakin terbuka dan menjadi satu kesatuan ekonomi global. Globalisasi merupakan suatu kondisi saling tergantung dalam jaringan internasional yang meliputi transportasi, distribusi, komunikasi dan ekonomi yang melampaui garis batas teritori suatu negara. Globalisasi membuat proses produksi dan konsumsi produk menjadi suatu jaringan internasional yang melibatkan banyak negara. Salah satu bentuk globalisasi ekonomi adalah terbentuknya perusahaan global yang semakin berkembang di ekonomi global, seperti IBM, Coca Cola, Sony, Toyota, dll.

Globalisasi perekonomian merupakan suatu proses kegiatan ekonomi dan perdagangan, dimana negara-negara di seluruh dunia

menjadi satu kekuatan pasar yang semakin terintegrasi dengan tanpa rintangan batas teritorial negara. Globalisasi perekonomian mengharuskan penghapusan seluruh batasan dan hambatan terhadap arus modal, barang dan jasa. Ketika globalisasi ekonomi terjadi, batas-batas suatu negara akan menjadi kabur dan keterkaitan antara ekonomi nasional dengan perekonomian internasional akan semakin erat. Globalisasi perekonomian di satu pihak akan membuka peluang pasar produk dari dalam negeri ke pasar internasional secara kompetitif, sebaliknya juga membuka peluang masuknya produk-produk global ke dalam pasar domestik.

2.1. Globalisasi Ekonomi

Globalisasi ekonomi dapat didefinisikan sebagai suatu kehidupan ekonomi secara global dan terbuka, tanpa mengenal batasan teritorial atau kewilayahan antara negara satu sama lain. Sisi kegiatan investasi perdagangan dan bergerak menuju liberalisasi perdagangan dan investasi dunia secara keseluruhan.

Globalisasi ekonomi erat kaitannya dengan perdagangan bebas. Free trade atau perdagangan bebas berusaha menciptakan kawasan perdagangan yang makin luas dan menghilangkan hambatan-hambatan tidak lancarnya perdagangan internasional.

Pengertian globalisasi ekonomi merupakan suatu proses aktivitas ekonomi dan perdagangan, dimana berbagai negara di seluruh dunia menjadi kekuatan pasar yang satu dan semakin terintegrasi tanpa hambatan atau batasan teritorial negara. Globalisasi perekonomian ini berarti adanya keharusan penghapusan seluruh batasan dan hambatan terhadap arus barang, jasa serta modal.

Contoh dari adanya gobalisasi ekonomi adalah sebagai berikut:

- Banyaknya Supermarket asing;
- Adanya jual beli *online* yang memungkinkan melakukan transaksi dengan orang yang jauh;

- Terciptanya mesin-mesin canggih untuk menunjang proses produksi;
- Adanya Ekspor dan Impor;
- Masuknya produk luar negeri dengan mudah
- Terbukanya pasar bursa Internasional

Perdagangan bebas dapat juga didefinisikan sebagai tidak adanya hambatan buatan (hambatan yang diterapkan pemerintah) dalam perdagangan antar individual-individual dan perusahaan-perusahaan yang berada di negara yang berbeda.

Perdagangan internasional sering dibatasi oleh berbagai pajak negara, biaya tambahan yang diterapkan pada barang ekspor impor, dan juga regulasi non tarif pada barang impor. Secara teori, semula hambatan-hambatan inilah yang ditolak oleh perdagangan bebas, namun dalam kenyataannya, perjanjian-perjanjian perdagangan yang didukung oleh penganut perdagangan bebas ini justru sebenarnya menciptakan hambatan baru kepada terciptanya pasar bebas. Perjanjian-perjanjian tersebut sering dikritik, karena melindungi kepentingan perusahaan-perusahaan besar.

Sebelum perdagangan bebas diterapkan di dunia telah terjadi pro kontra terhadap pasar bebas tersebut. Banyak ekonom yang berpendapat bahwa perdagangan bebas meningkatkan standar hidup melalui teori keuntungan komparatif dan ekonomi skala besar. Sebagian lain berpendapat bahwa perdagangan bebas memungkinkan negara maju untuk mengeksploitasi negara berkembang dan merusak industri lokal, dan juga membatasi standar kerja dan standar sosial. Sebaliknya pula, perdagangan bebas juga dianggap merugikan negara maju karena ia menyebabkan pekerjaan dari negara maju berpindah ke negara lain dan juga menimbulkan perlombaan serendah mungkin yang menyebabkan standar hidup dan keamanan yang lebih rendah. Perdagangan bebas dianggap mendorong negara-negara untuk

bergantung satu sama lain, yang berarti memperkecil kemungkinan perang.

2.2.Ciri-ciri Globalisasi Ekonomi

Globalisasi ekonomi ini memiliki ciri-ciri utama antara lain :

- a. Setiap orang (secara individualis) bebas menyelenggarakan kegiatan ekonomi.
- b. Setiap orang bebas memiliki barang-barang modal dan kekayaan lainnya.
- c. Kegiatan ekonomi, baik produksi maupun distribusi, dilaksanakan oleh pihak swasta atau perorangan.
- d. Setiap orang diberi kebebasan dalam mengkonsumsi barang dan jasa.
- e. Kegiatan produksi dan distribusi didorong oleh prinsip mencari keuntungan maksimum semata-mata untuk kepentingan pribadi.
- f. Setiap pengusaha bebas bersaing, bebas menentukan harga, dan bebas mengadakan perjanjian kerja sama dengan siapapun.

2.3. Faktor Pendorong Globalisasi

Globalisasi terjadi dikarenakan beberapa dorongan diantaranya:

1). Dorongan Pasar

Pasar dunia merupakan pasar yang sangat besar, banyak perusahaan berlomba untuk memperebutkannya. Perusahaan tersebut mengabaikan batas-batas negara dalam operasinya. Banyak anak perusahaan didirikan untuk ekspansi pasar. Upaya tersebut didukung dengan strategi pemasaran global, salah satunya dengan melakukan iklan global. Dengan iklan membuat produk yang diiklankan semakin dekat dengan konsumen, dan iklan membuat semakin kuatnya merek-merek yang mendunia seperti coca cola, toyota, sony, dan samsung di benak konsumen.

2). *Dorongan biaya*

Perusahaan yang beroperasi secara global lebih tertarik dengan faktor produksi yang memberikan ongkos paling murah. Penguasaan atas sumberdaya yang murah memungkinkan mereka tetap bersaing dalam pasar global. Perusahaan-perusahaan yang tergantung terhadap ketersediaan buruh yang murah, merelokasikan pabriknya ke negara-negara yang memiliki buruh yang murah, seperti Indonesia, Cina, Malaysia, Thailand dan Taiwan.

3). *Dorongan Pemerintah*

Dengan adanya perjanjian Internasional untuk melakukan liberalisasi perdagangan internasional, seperti GATT (General Agreement on Tariff and Trade), yang tahun 1994 berubah menjadi WTO (World Trade Organization) semakin memberikan fasilitas bagi globalisasi. Caranya dengan mengurangi hambatan-hambatan masuk pasar melalui pengurangan bea asuk (tariff) dan hambatan non-tariff. Pemerintah-pemerintah di dunia memiliki kepentingan untuk memajukan perekonomiannya dan berusaha mengikuti tren perdagangan bebas agar perekonomiannya maju dan tidak terkucil. Beberapa bentuk pasar bebas yang lahir dari kebijakan pemerintah diantaranya: ACFTA, NAFTA, dan MEA.

4). *Dorongan Pesaing*

Persaingan bisnis global dari tahun ke tahun semakin ketat. Untuk memenangkan persaingan beberapa perusahaan mencoba membentuk kerja sama demi mengalahkan pesaingnya, strategi tersebut dikenal dengan aliansi strategi. Misalnya, IBM dan Apple Computer bekerja sama untuk membuat komputer yang bisa menjalankan program Macintosh. Dengan kombinasi antara teknologi dan ongkos produksi yang murah dapat menghasilkan produk yang kompetitif.

5). *Dorongan Lain*

Teknologi informasi yang canggih sangat potensial dimanfaatkan oleh perusahaan global dalam mengelola bisnisnya dengan lebih efektif dan efisien. Kemajuan teknologi sekarang ini membuat komunikasi antarwilayah menjadi lebih cepat, andal, mudah dan luas. Perangkat- perangkat komunikasi seperti PC, internet, fleksimile, hand-phone, satelit dan jaringan serat optik, memungkinkan kemudahan arus informasi antarbelahan bumi.

2.4.BISNIS INTERNASIONAL

Setiap negara memiliki keterbatasan dan keunggulan dalam kepemilikan sumber daya serta penguasaan produksi akan barang dan jasa tertentu, sehingga mendorong para perilaku bisnis yang ada pada suatu negara untuk melakukan ekspansi ke luar negeri.

Hal tersebut juga didukung dengan adanya kecenderungan di dunia belakangan ini yang menunjukkan mulai pudarnya batas-batas antar negara. Bisnis domestik yang selama ini dilakukan oleh perusahaan-perusahaan nasional mulai ditinggalkan untuk beranjak ke bisnis yang berskala multinasional atau dengan kata lain perusahaan mulai terlibat dalam bisnis internasional.

Saat ini, hampir semua perusahaan besar atau kecil, dipengaruhi oleh peristiwa-peristiwa global dan persaingan, karena output menjual sebagian dan atau pemasok aman dari negara asing dan atau bersaing dengan produk dan layanan yang berasal dari luar negeri.

Pengertian bisnis menurut salah seorang ahli. *Ball, Mc Culloch, Frantz, Geringer, Minor (2006)*, Bisnis internasional adalah bisnis yang kegiatannya melampaui batas negara. Definisi tersebut tidak hanya mencakup perdagangan internasional dan pemfakturan di luar negeri, tetapi juga industri jasa di berbagai bidang seperti transportasi, pariwisata, perbankan, periklanan, konstruksi, perdagangan eceran, perdagangan besar dan komunikasi massa.

Dalam arti singkat, bisnis internasional dapat diartikan sebagai aktivitas, yaitu **berupa transaksi bisnis diantara lebih dari dua negara, yang melibatkan pihak-pihak individu, individu perusahaan, kelompok perusahaan dan atau agen-agen internasional.**

Karena bisnis ini menjanjikan dengan mampu meraih pasar yang luas, maka bisnis ini juga memiliki resiko yang cukup tinggi, karena melibatkan banyak pihak-pihak dengan berbagai kepentingan yang juga berbeda. Salah satu resiko tersebut dapat berbentuk pencekalan atau penarikan peredaran barang di pasar luar negeri.

2.4.1. Mengapa Bisnis Go Internasional?

Berikut ini adalah beberapa alasan yang mendorong sebuah perusahaan memperluas bisnisnya ke pasar internasional:

1. Keuntungan potensial

Globalisasi semakin membuka pasar ke seluruh dunia dan memberikan kesempatan yang besar untuk memperoleh keuntungna yang semakin besar

2. Profit margin

Globalisasi semakin mempermudah perusahaan untuk mengkombinasikan berbagai faktor produksi dari berbagai negara dengan harga murah sehingga biaya produksi dapat ditekan. Hal ini akan meningkatkan profit margin penjualan produk perusahaan.

3. Permintaan Konsumen yang stabil dan kuat

Pasar global menjanjikan konsumen dari berbagai negara ehingga penjualam produk tidak hanya tergantung pada suatu negara. Sehingga apabila penjualan satu negara turun dapat ditutupi dari penjualan di negara lain.

4. Bahan baku

Globalisasi juga memudahkan perusahaan yang tidak memiliki bahan baku di negara asal dan mencari dari negara lain.

5. Teknologi

Salah satu tujuan globalisasi perusahaan adalah untuk memperoleh penerapan teknologi yang semakin pesat dan tidak tertinggal dari perusahaan pesaing.

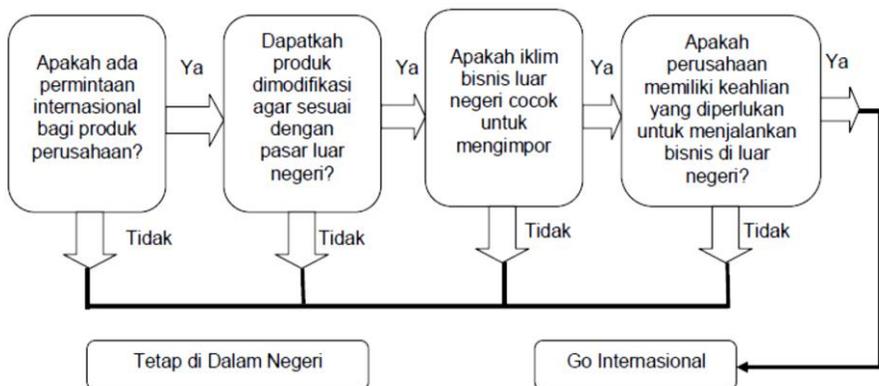
6. Efisiensi usaha

Globalisasi mendorong efisiensi produksi dan usaha karena penggunaan input proses produksi yang minimal yang berasal dari berbagai negara di dunia.

Sebelum memutuskan untuk memasuki pasar internasional, sebaiknya perusahaan mempertimbangkan paling tidak dua pertanyaan berikut:

- Apakah ada permintaan akan produk-produknya di luar negeri?
- Jika ya, haruskah produk tersebut disesuaikan dengan konsumsi internasional?

Permintaan luar negeri terhadap suatu produk bisa lebih besar, sama atau lebih kurang dibandingkan permintaan domestik. Disinilah diperlukan riset pasar untuk bisa mengindikasikan ada tidaknya permintaan terhadap suatu produk dan memetakan kondisi persaingan yang telah ada.



Gambar 2.1. Pertimbangan untuk Go Internasional

2.4.2. Level Keterlibatan Bisnis Internasional

Setelah memutuskan untuk melakukan go internasional suatu perusahaan harus memutuskan level keterlibatannya. Ada beberapa level yang dapat dipilih perusahaan yaitu:

1. Eksportir dan Importir

Eksportir adalah perusahaan yang mendistribusikan dan menjual produk-produk kepada satu atau lebih negara asing sedangkan importir membeli produk-produk di pasar luar negeri dengan tujuan dijual kembali di negaranya. Kedua jenis perusahaan ini merupakan level keterlibatan terendah dalam operasi internasional.

2. Perusahaan Internasional

Setelah perusahaan mendapat pengalaman dan berhasil sebagai eksportir dan importir, mereka dapat berpindah ke level keterlibatan berikutnya sebagai perusahaan internasional. Perusahaan ini menjalankan sebagian besar bisnisnya di negara-negara asing. Beberapa dari mereka juga menjalankan fasilitas manufaktur di luar negeri. Meskipun cukup berpengaruh pada ekonomi global, perusahaan internasional pada dasarnya tetap merupakan perusahaan domestik yang beroperasi secara internasional, sehingga perhatian utamanya adalah pasar domestik di negaranya sendiri. Contoh perusahaan ini adalah Wal-Mart, BMW dan Toys “R” Us.

3. Perusahaan Multinasional

Perusahaan ini merupakan level keterlibatan tertinggi yang dapat dipilih perusahaan. Perusahaan multinasional merancang, memproduksi dan memasarkan produk-produk di banyak negara. Contoh perusahaan multinasional adalah IBM, Nestle, Ford, ExxonMobil.

2.4.3. Aktivitas Memasuki Bisnis Internasional

Perusahaan yang memasuki bisnis internasional pada umumnya melibatkan diri secara bertahap dari tahap yang paling sederhana yang tidak mengandung resiko sampai tahap yang paling kompleks dan mengandung resiko bisnis yang sangat tinggi, adapun tahapanya tersebut sebagai berikut:

1) ekspor insidental (incident at export)

Suatu perusahaan yang dimulai dari suatu ketertiban yang paling awal yaitu dengan melakukan ekspor insidental. Terjadi pada saat adanya kedatangan orang asing di negeri kita, kemudian dia membeli barang-barang, dan mengirimkannya ke negeri asing.

2) Ekspor aktif (active export)

Tahap terdahulu dapat berkembang terus dan terjalinlah hubungan bisnis yang rutin dan kontinyu dan transaksi tersebut makin lama akan semakin aktif. Keaktifan hubungan transaksi bisnis ditandai dengan semakin berkembangnya jumlah maupun jenis komoditi perdagangan internasional tersebut.

3) Penjualan lisensi (licensing)

Tahap berikutnya tahap penjualan lisensi adalah hanya merk/lisensinya, sehingga negara penerima dapat melakukan manajemen yang cukup luas terhadap pemasaran maupun proses produksinya termasuk bahan baku serta peralatannya.

4) Francising

Tahap yang lebih aktif adalah perusahaan di suatu negara menjual tidak hanya lisensi/merk dagang, akan tetapi lengkap segala atributnya termasuk peralatan, proses produksinya, pengendalian mutunya, pengawasan bahan baku, maupun barang jadinya serta bentuk pelayanannya.

5) Pemasaran di luar negeri

Tahap bentuk pemasaran diluar negeri, ini akan memerlukan intensitas manajemen serta keterlibatan yang lebih tinggi, karena

perusahaan pendatang haruslah secara aktif dan mandiri untuk melakukan manajemen pemasaran bagi produknya itu di negeri asing. Maka perusahaan akan mengetahui lebih pasti tentang perilaku konsumennya yang tidak lain, dan tidak asing baginya, karena mereka adalah orang-orang setempat atau penduduk setempat. Tahap ini sering disebut sebagai tahap pemasaran aktif.

6) Produksi dan pemasaran diluar negeri

Tahap yang terakhir adalah tahap yang paling intensif dalam melibatkan diri pada bisnis internasional, yaitu “produksi dan pemasaran diluar negeri” dalam tahap ini perusahaan asing datang dan mendirikan perusahaan di negeri asing itu lengkap dengan segala modalnya, lalu melakukan proses produksi di negeri itu dan menjual hasil produksinya di negeri penerima tersebut.

2.4.4. Aktivitas pokok dalam bisnis internasional

Menurut Rusdin (2002), pada dasarnya terdapat beberapa aktivitas pokok yang menjadi ciri penting yang terjadi dalam bisnis internasional di berbagai negara, yaitu:

a. visible trade (merchandise export and import)

Adalah perdagangan barang-barang berwujud, meliputi barang-barang primer, sekunder dan tersier.

b. invisible trade (service export and import)

Adalah perdagangan dalam jasa atau produk tidak berwujud, seperti jasa perbankan, perjalanan, pariwisata, jasa konsultan dan tenaga kerja.

c. internasional investment, meliputi:

1) Foreign Direct Investment (FDI)

Adalah investasi yang bertujuan untuk mengawasi kepemilikan (property), asset, dan perusahaan di negara lain (host country) secara aktif.

2) Portofolio investment

Pembelian asset keuangan di luar negeri (saham, obligasi, sertifikat, deposito) untuk tujuan selain pengawasan.

d. licencing (lisensi)

Suatu perusahaan disuatu negara memberikan lisensi untuk menggunakan kepemilikan intelektualnya (hak paten, trademarks, merk, hak cipta dan sebagainya).

e. waralaba (franchising)

Suatu perusahaan disuatu negara memberikan hak kepada perusahaan di negara lain untuk menggunakan merk, logo, dan teknik operasi.

f. management contract

Sebuah perusahaan di suatu negara setuju untuk mengoperasikan fasilitas atau menyediakan jasa manajemen pada perusahaan di negara lain.

2.4.4. Pedoman Dalam Bisnis Internasional

Menurut Rusdin (2002), ada tiga orientasi yang menjadi pedoman dalam bisnis internasional, yaitu:

a. Etnosentris

yaitu suatu asumsi atau keyakinan bahwa negeri asal sendirilah yang unggul. Seseorang dengan orientasi ini melihat persamaan dalam pasar, dan percaya bahwa produk dan kebiasaan yang sukses di negeri sendiri yang paling unggul, dan karena itu, harus dipahami dan dipakai dimana-mana.

b. Polisentris,

yaitu suatu asumsi atau keyakinan yang terbalik dari keyakinan etnosentris, yaitu keyakinan yang didasari bahwa setiap negara itu unik dan berbeda secara utuh, untuk meraih sukses di setiap negara adalah menyesuaikan diri dengan perbedaan unik dari setiap

negara. Dalam tahap polisentris, anak perusahaan didirikan dipasar luar negeri.

c. Regiosentris dan geosentris

Perusahaan memandang wilayah regional dan seluruh dunia sebagai suatu pasar dan mencoba mengembangkan strategi pemasaran terpadu regional atau dunia. Istilah yang disebut pandangan dunia yang melihat persamaan dan perbedaan dalam pasar dan negara, dan mencoba menciptakan strategi global yang benar-benar responsif pada kebutuhan dan keinginan lokal.

2.4.5. Manfaat Dan Hambatan Bisnis Internasional

Dalam menjalankan bisnis internasional, pastinya mempunyai manfaat yang besar serta tak dipungkiri memiliki hambatan dan rintangan yang banyak.

Berikut ini beberapa manfaat dari bisnis internasional, yaitu:

- Meningkatkan hubungan persahabatan antar negara.
- Kebutuhan setiap negara dapat tercukupi.
- Mendorong kegiatan produksi barang secara maksimal.
- Mendorong kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.
- Setiap negara dapat mengadakan spesialisasi produk.
- Memperluas lapangan kerja.

Keberhasilan perusahaannya dalam pasar luar negeri sebagian besar ditentukan oleh cara-cara bisnis tersebut dalam menanggapi hambatan sosial ekonomi, hukum dan politik yang terdapat dalam perdagangan internasional. Selain manfaat atau keuntungan yang diterima dari bisnis internasional, terdapat pula beberapa hambatan pada bisnis internasional, diantaranya:

1. Perbedaan Sosial dan Budaya

Setiap perusahaan yang menjalankan bisnis di negara lain harus memahami perbedaan masyarakat sekaligus budaya negara tersebut dengan negara asalnya. Beberapa produk harus melakukan penyesuaian menurut bahasa, kebiasaan, adat istiadat dan budaya negara bersangkutan. Sebagai contohnya McDonald di Indonesia meluncurkan burger dengan varian saus McSatay, yang diadaptasi dari bumbu sate, sejenis makanan tradisional Indonesia.

2. Perbedaan Ekonomi

Setiap negara memiliki sistem ekonomi tersendiri dan perbedaan sistem ekonomi dapat memengaruhi operasional bisnis internasional. Sebagai contoh negara Perancis menganut ekonomi campuran, akan berperan sangat besar dalam industri penerbangan dimana mereka ikut terlibat dalam aspek rancangan pesawat sekalipun. Di Indonesia sendiri yang menganut sistem ekonomi Pancasila pemerintah tidak mengizinkan swasta asing untuk menguasai bisnis yang menguasai hajat hidup dan kepentingan orang banyak.

3. Perbedaan Hukum dan Politik

Pemerintah suatu negara dapat memengaruhi kegiatan bisnis internasional dalam beberapa hal. Mereka dapat menciptakan kondisi (persyaratan) tertentu untuk melakukan bisnis di wilayah hukum mereka atau bahkan melarang suatu jenis bisnis sama sekali. Beberapa hukum umum dan isu politik yang memengaruhi bisnis internasional adalah:

a. Kuota

Kuota adalah pembatasan jumlah produk jenis tertentu yang dapat diimpor ke dalam suatu negara. Variasi lain adalah embargo, aturan pemerintah yang melarang kegiatan ekspor dan/atau impor dari produk tertentu atau semua produk dari suatu negara tertentu.

b. Tarif dan Subsidi

Tarif adalah pajak yang dikenakan atas produk-produk impor. Penetapan tarif langsung memengaruhi harga karena harga barang impor menjadi lebih mahal dan konsumen diharuskan tidak hanya membayar produk tetapi juga biaya tarif. Tarif dapat berwujud tarif pendapatan yang dikenakan sebagai sumber penerimaan bagi pemerintah, ataupun tarif perlindungan yang bertujuan menghambat impor atas produk tertentu. Sementara subsidi merujuk pada pembayaran pemerintah untuk membantu bisnis domestik bersaing dengan perusahaan asing. Subsidi diberlakukan untuk menurunkan harga barang dalam negeri.

c. Hukum kandungan lokal

Hukum ini menuntut bahwa produk-produk yang dijual di negara tertentu paling tidak sebagiannya dibuat di negara tersebut.

d. Hukum praktek bisnis

Perusahaan yang memasuki pasar internasional harus tunduk pada hukum praktek bisnis yang berlaku yaitu undang-undang atau peraturan yang mengatur operasional bisnis di suatu negara. Selain itu seringkali suatu praktek bisnis yang legal di suatu negaran bersifat ilegal untuk diterapkan di negara lain. Dua hal yang terkait dengan ini diantaranya adalah pembentukan kartel yaitu asosiasi produsen untuk mengontrol pasokan dan harga; dan dumping yaitu praktek menjual sebuah produk ke luar negeri dengan harga lebih rendah dari biaya produksi.

2.5. Hubungan Bisnis Global dan Bisnis Domestik

Dunia bisnis tidak menyangkut hubungan antara pengusaha dengan pengusaha saja, tetapi mempunyai kaitan secara luas baik nasional bahkan internasional. Tentu dalam hal ini, untuk mewujudkan etika dalam berbisnis perlu komunikasi yang tepat antara semua pihak, baik pengusaha, pemerintah, masyarakat maupun bangsa lain agar jangan hanya satu pihak saja yang menjalankan etika sementara pihak lain berpijak kepada apa yang tidak mengetahui dan menyetujui adanya moral dan etika, jelas apa yang disepakati oleh kalangan bisnis tadi tidak akan pernah bisa diwujudkan.

Perusahaan yang melawan bisnis secara global bukan lagi merupakan hal yang baru, karena sudah sejak lama banyak perusahaan-perusahaan yang menjual produknya ke negara lain. Namun pada pertengahan 1960-an munculah perusahaan-perusahaan yang menyelenggarakan operasinya di dua negara atau lebih sekaligus berbasis pada negara asalnya.

2.5.1. Strategi Bisnis global terhadap perekonomian nasional

Bisnis global adalah bisnis yang melakukan transaksi barang dan jasa melewati batas suatu negara untuk bertujuan memperoleh keuntungan dengan cara yang paling efektif dan efisien. Bisnis global berbeda dengan bisnis nasional dalam hal bahwa sebuah perusahaan yang beroperasi melewati batas-batas negara harus berurusan dengan kekuatan-kekuatan dari tiga jenis lingkungan yaitu nasional, asing dan internasional.

Dalam era modern ini orang sering mengatakan bahwa dunia itu menjadi tanpa batas. Sesuatu yang terjadi di negara kita dapat kita ketahui dan dapat dengan cepat mempengaruhi masyarakat di negara kita. dan tidak ada satu negara pun yang mampu memenuhi kebutuhan penduduknya sendiri. Banyak barang-barang yang kita gunakan sehari-hari yang berasal dari luar negeri, diantaranya adalah komputer,

mobil, sepeda motor, TV, dsb. Jika barang tersebut tidak ada, kita terpaksa menggunakan barang tersebut dengan barang buatan dalam negeri.

Namun sayangnya, kita tidak bisa membuat barang tersebut semuanya, karena kita tidak menguasai teknologi dan mungkin tidak memiliki bahan mentahnya. Berarti kita harus bekerjasama dengan bangsa-bangsa lain untuk saling tukar menukar hasil produksi.

2.5.2. Istilah dalam Bisnis Global

Dalam kaitannya dengan pengertian bisnis internasional terdapat istilah-istilah yang kadang dihubungkan atau dipersepsikan sama dengan bisnis internasional, padahal esensinya berbeda. Istilah-istilah yang dimaksud menurut Rusdin (2002) yaitu:

- a) *Bisnis domestik*, yaitu aktivitas bisnis yang secara nyata ditujukan pada aktivitas bisnis dalam negeri.
- b) *Bisnis multinasional*, yaitu bisnis yang memfokuskan pada pemanfaatan pengalaman dan produk perusahaan. Perusahaan menyadari perbedaan dan keunikan lingkungan dalam negara tadi dan menentukan peranan baru untuk hal itu sendiri, melakukan adaptasi pemasaran perusahaan pada kebutuhan dan keinginan yang unik dari pelanggan negara itu. Selain itu tujuan dari didirikannya bisnis multinasional ini adalah untuk menurunkan biaya produksi dan distribusi.
- c) *Bisnis internasional*, yaitu bisnis yang bertindak lebih jauh lagi dari bisnis domestik dan bukan sekedar pemasaran ekspor, akan tetapi lebih jauh terlibat dalam lingkungan pemasaran dalam negara tempat perusahaan tadi melakukan bisnis.
- d) *Bisnis global/transnasional*, yaitu bisnis yang memfokuskan pada pemanfaatan asset, pengalaman dan produk perusahaan secara global dan melakukan penyesuaian apa yang benar-benar unik berbeda dalam setiap negara.

BAB III

BENTUK ORGANISASI BISNIS

Terdapat beberapa macam bentuk organisasi bisnis atau bentuk badan usaha di dunia, yang mungkin paling awam kita dengan adalah dalam bentuk milik perorangan, PT atau CV. Sejatinya masih terdapat beberapa bentuk organisasi bisnis lainnya. Perkembangan ekonomi telah mendorong terbentuknya berbagai organisasi bisnis dalam bentuk yang berbeda – beda. Setiap usaha bisnis yang berkembang memiliki karakteristik yang berbeda baik dari segi modal, skala usaha, kepemilikan, maupun operasional kegiatannya. Untuk itu perlu pengelolaan yang spesifik dan berbeda antara satu usaha dengan yang lain. Agar dapat berkembang dan mampu bersaing dalam lingkungan bisnis, dalam memilih bentuk usaha perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan yang dimiliki.

Terdapat beberapa alasan atau pertimbangan yang digunakan untuk menjelaskan mengapa mereka membentuk badan usaha yang berbeda-beda. Beberapa pertimbangan tersebut diantaranya:

- Kebutuhan modal: jumlah dana yang diperlukan untuk melakukan suatu usaha
- Risiko usaha: Pertanggung jawaban usaha apabila terjadi kerugian ataupun kebangkrutan
- Pengawasan: Kemampuan pemilik usaha dalam melakukan pengawasan usaha

- Kemampuan manajerial: keahlian yang harus di miliki untuk merencanakan, mengendalikan, dan mengawasi usaha
- Kebutuhan waktu: Kemampuan untuk menyediakan waktu yang cukup untuk menjalankan usaha dengan baik.

3.1. Bentuk-bentuk Organisasi Bisnis

Secara umum, bentuk organisasi bisnis yang ada didunia ini dapat dibedakan menjadi beberapa bentuk sebagai berikut:

1. Badan Usaha Perorangan

Perusahaan perorangan merupakan suatu usaha yang kepemilikan dan pengelolaannya dilakukan oleh perorangan (individu). Kelebihan dari perusahaan perorangan yaitu mudah mendirikannya, keuntungan menjadi milik sendiri, tidak dikenai pajak ganda, dan memiliki kebanggaan atas usaha sendiri. Adapun kekurangannya yaitu Risiko ditanggung sendiri, keterbatasan sumber dana, kesulitan pengelolaan, keuntungan dan pertumbuhan usaha terbatas.

2. Persekutuan

Persekutuan merupakan suatu usaha bisnis yang dimiliki dua orang atau lebih untuk memperoleh keuntungan bisnis secara bersama. Keuntungan utama persekutuan yaitu kemudahan dalam pembentukan, adanya kolaborasi pengetahuan dan keterampilan dari masing – masing anggota, sumber daya lebih besar, dan juga belum dikenai pajak ganda. Adapun kekurangannya yaitu tanggung jawab bersama dan tidak terbatas, perselisihan antar partner, dan apabila terjadi masalah akan kesulitan untuk membubarkan usaha. Bentuk Persekutuan ini secara umum dibagi menjadi dua kategori yaitu :

- Persekutuan umum (*general partnership*), yaitu pihak yang terlibat aktif dalam pengelolaan usaha dan memiliki tanggung jawab yang tidak terbatas.

- Persekutuan terbatas (*limited partnership*), yaitu pihak yang terlibat tidak secara aktif terlibat dalam pengelolaan usaha dan kewajiban yang dimiliki hanya sebesar dana yang disetorkan dalam persekutuan yang ada.

Sedangkan kategori spesifik dalam persekutuan dapat dibedakan menjadi:

- *Silent partner* yaitu partner yang dikenal umum tetapi tidak terlibat aktif dalam pengelolaan usaha.
- *Secret partner* yaitu partner yang terlibat secara nyata dalam pengelolaan usaha tetapi namanya tidak dikenal umum.
- *Nominal partner* yaitu partner yang meminjamkan namanya untuk kepentingan hubungan masyarakat (*public relations*) tetapi tidak terlibat secara nyata dalam pengelolaan usaha.
- *Dormant partner* yaitu partner yang tidak aktif dalam pengelolaan usaha dan namanya tidak dikenal.
- *Senior partner* yaitu partner yang memiliki tanggung jawab lebih besar.
- *Junior partner* yaitu partner yang memiliki tanggung jawab terbatas, biasanya menyelesaikan tugas-tugas yang tidak strategis.

Bentuk – bentuk persekutuan yang ada yaitu:

1. Firma

Persekutuan dua orang atau lebih yang membentuk suatu usaha dan menggunakan nama bersama untuk usahanya. Ketentuan untuk dapat disebut sebagai sebuah firma yaitu: Setiap anggota berhak jadi pemimpin, Anggota tidak boleh memasukkan orang lain tanpa persetujuan anggota lain, keanggotaan tidak dapat dipindah tangankan, dan apabila kekayaan usaha tidak cukup maka kekayaan anggota sebagai jaminannya.

Kelebihan dari bentuk badan usaha firma adalah:

- Terdapat pembagian kerja di antara para anggota sehingga kemampuan manajemennya lebih baik.
- Pendirian relatif mudah karena tanpa akte pendirian
- Kebutuhan modal dapat tercukupi karena menghimpun dana dari beberapa orang. Ada kemudahan memperoleh kredit karena mempunyai kemampuan finansial yang cukup besar.

Sedangkan kekurangan dari bentuk firma:

- Tanggung jawab pemilik tidak terbatas dan kepemilikan pribadi menjadi jaminan bagi kewajiban perusahaan.
- Kerugian yang disebabkan seorang anggota harus ditanggung bersama oleh anggota lain.
- Kelangsungan perusahaan tidak menentu. Apabila salah seorang anggota membatalkan perjanjian maka firma menjadi bubar.

2. Persekutuan Komanditer (CV: *Commanditaire Vennotschaap*)

Persekutuan komanditer merupakan suatu usaha bersama yang mana anggota memiliki tanggung jawab yang berbeda – beda sesuai dengan tingkat keterlibatan anggota tersebut dalam pengelolaan usaha yang dilakukan.

Kelebihan CV:

- Biaya pendirian relatif mudah
- Kemampuan manajerial yang lebih baik dibandingkan perusahaan perseorangan
- Memiliki permodalan lebih besar dan kemudahan mendapatkan kredit

Kekurangan CV:

- Kelangsungan hidup tidak menentu.
- Kesulitan untuk menarik kembali modal yang telah ditanamkan, terutama bagi partner umum.
- Sebagian anggota memiliki tanggung jawab tidak terbatas.

3. Perseroan Terbatas

Perseroan terbatas merupakan organisasi bisnis yang berbentuk badan hukum dimana tanggung jawab dan kewajiban usaha terpisah dari pemilik modal. Kelebihan dari PT yaitu

- Memiliki sumber dana lebih besar. Kebutuhan dana mudah diperoleh melalui penjualan saham perusahaan.
- Kewajiban pemilik modal terbatas. Investor yang menanamkan modal pada perseroan akan mendapatkan saham sebagai bukti kepemilikan. Dalam perseoran terbatas, tanggung jawab pemegang saham hanya sebatas pada nilai saham yang ditanamkan. Oleh karena itu apabila perseroan mengalami kebangkrutan, kerugian pemilik tidak melibatkan harta pribadi sebagai jaminannya.
- Ukuran usaha lebih besar. Kekuatan permodalan yang dimiliki perseoran terbatas lebih besar sehingga memungkinkan perusahaan berkembang lebih pesat dengan membangun fasilitas produksi yang lebih lengkap, merekrut tenaga ahli dan tenaga kerja yang banyak dan bahkan membeli perusahaan lain.
- Manajemen secara profesional. Pengelolaan perseroan tidak dilakukan oleh pemilik secara langsung melainkan dikelola oleh para profesional yang dibayar berdasarkan prestasi kerja.
- Jangka waktu usaha yang lama. Kelangsungan hidup perseroan tidak tergantung dari hidup mati pemilik karena pergantian pemilik tidak akan mengganggu jalannya usaha.

Kelemahan dari PT yaitu:

- Biaya pendirian mahal. Pendirian awal suatu PT harus mengikuti peraturan yang berlaku misal terkait dengan izin usaha. Selain itu pendirian PT juga memerlukan tanah, perawatan gedung dan fasilitas pendukung lainnya. Semua itu

tentu membutuhkan biaya yang cukup besar, yang jumlahnya dapat mencapai miliaran rupiah.

- Administrasi yang rumit. Semakin besar suatu PT maka semakin kompleks pula permasalahan administrasi, pengelolaan manajerial, catatan keuangan dan sebagainya.
- Dikenakannya pajak ganda. Laba yang diperoleh dari hasil usaha suatu PT akan dikenakan pajak penghasilan. Selain itu ada pula bagian laba yang dibagikan kepada pemegang saham dalam bentuk dividen. Apabila pemegang saham berada pada kelompok pendapatan melebihi Pendapatan Tidak Kena Pajak maka dividen yang diperoleh juga akan dikenai pajak.
- Kemungkinan timbulnya konflik antara pemilik dan pengelola usaha bisnis.

Bentuk-bentuk PT di antaranya adalah:

- a. PT perseorangan: PT yang saham-sahamnya sepenuhnya dimiliki oleh individu tertentu yang bertujuan untuk menghindari pengenaan pajak penghasilan pribadi yang tinggi.
- b. PT pribadi: PT yang saham-sahamnya dimiliki oleh sekelompok kecil pemegang saham atau manajemen untuk kepentingan sendiri.
- c. PT tertutup: PT yang dimiliki oleh beberapa orang dan sahamnya tidak diperjualbelikan di pasar modal.
- d. PT terbuka: PT yang dimiliki oleh banyak orang dan sahamnya diperjualbelikan di pasar modal.
- e. PT domestik: PT yang berbadan hukum di suatu negara dan melakukan bisnis di wilayah negara tersebut.
- f. PT asing: PT yang berbadan hukum di suatu negara tertentu dan melakukan bisnis di negara lain.

Selain bentuk badan usaha yang sifatnya umum seperti di atas, di Indonesia juga dikenal bentuk badan usaha yang lain yaitu:

1. BUMN

BUMN merupakan badan usaha milik negara yang didirikan untuk mensejahterakan dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Tujuan utama BUMN adalah untuk kesejahteraan masyarakat dengan tujuan tambahan adalah memperoleh keuntungan. Jenis-jenis BUMN di Indonesia terdiri dari Perusahaan Umum (Perum), dan Perseroan Terbatas. Untuk Perusahaan Jawatan sudah tidak ada lagi karena sudah berubah statusnya menjadi Perusahaan Umum. Contoh BUMN Perum yaitu PERUMKA. Sedangkan untuk BUMN PT misalnya Telkom.

2. Koperasi

Koperasi merupakan suatu usaha bisnis yang berdasarkan atas asas kekeluargaan dan gotong royong dengan tujuan untuk kesejahteraan anggota koperasi. Dalam koperasi, anggota diwajibkan membayar iuran wajib dan iuran pokok yang telah diatur dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga koperasi.

3.2. Ekspansi Bisnis

Perluasan atau ekspansi bisnis dilakukan untuk mencapai efisiensi, keuntungan yang lebih tinggi, ataupun agar dapat lebih kompetitif bersaing.

Cara yang dapat dilakukan antara lain:

1. Penggabungan (*merger*)

Merger merupakan penggabungan dua atau beberapa perusahaan menjadi satu. Perusahaan dapat melakukan merger yang bersifat merger vertikal ataupun merger horizontal. *Merger vertikal* terjadi jika dua perusahaan atau lebih yang bergabung menjadi satu berasal dari tingkat operasional yang berbeda tetapi masih dalam

satu industri yang berkaitan. Contohnya merger antara perusahaan minyak goreng dengan perusahaan penghasil kelapa sawit. *Merger horizontal* terjadi apabila perusahaan yang bergabung berasal dari satu industri yang sama dengan area tingkat kegiatan yang sama. Contoh merger horizontal yaitu bergabungnya Ben Q dengan Siemens untuk menjadi Ben Q Siemens dalam memproduksi Handphone. Selain dua jenis merger tersebut, perusahaan dapat melakukan konglomerasi yaitu penggabungan dua perusahaan atau lebih yang berasal dari industri yang berbeda. Contoh konglomerasi yaitu penggabungan Astra internasional dengan Astra Agro Lestari.

2. Akuisisi

Perusahaan dapat melakukan ekspansi dengan cara mengakuisisi perusahaan lain. Akuisisi merupakan pembelian suatu perusahaan oleh perusahaan lain atau investor lain dengan tujuan untuk mempermudah dan memperkuat dukungan terhadap perusahaan yang sudah ada. Dalam akuisisi, kedua perusahaan masih memiliki identitas sendiri – sendiri.

3. Pengambilalihan secara paksa (*hostile takeover*)

Pengembangan usaha juga dapat dilakukan dengan melakukan pengambilan secara paksa suatu bisnis yang dilakukan dengan cara melakukan penawaran atas saham di pasar modal yang ada sehingga harganya akan naik, dan investor memiliki kecenderungan untuk melepas saham mereka. Perusahaan yang akan diakuisisi (perusahaan target) dapat menerapkan beberapa strategi untuk menghindari *hostile takeover*, yaitu:

- *Green mail*. Dalam strategi ini manajemen perusahaan target membeli saham-saham perusahaannya di pasar bebas dengan harga di atas harga pasar.
- *Shark repellent*. Strategi ini bertujuan untuk menghindari ancaman *hostile takeover* melalui kebijakan manajemen atau

corporate bylaws. Contohnya dengan menerapkan peraturan untuk memperbanyak jumlah pemegang saham yang harus hadir pada pertemuan untuk membicarakan akuisisi.

- *Poison pills*. Dengan strategi ini perusahaan target dibuat menjadi tidak menarik lagi untuk diakuisisi misalnya dengan memperbesar jumlah utang. Dengan demikian perusahaan target seolah-olah menjadi racun bagi perusahaan pengakuisisi.
- *Golden parachutes*. Strategi ini dilakukan manajemen perusahaan target dengan cara meminta kompensasi (*cash settlement*) yang besar atas rencana akuisisi.
- *White knights*. Dengan strategi ini pihak perusahaan target berusaha mencari pihak lain yang bersedia membeli saham perusahaan target di atas harga penawaran pihak pertama yang ingin mengakuisisi.

4. Joint venture

Merupakan perusahaan baru yang didirikan atas dasar kerjasama antara beberapa perusahaan yang berdiri sendiri. Tujuan utama pembentukan perusahaan joint venture ini adalah untuk memenuhi kebutuhan komunikasi selular bagi segmen yang sering bepergian untuk menikmati layanan yang friendly (ramah) dan biaya yang efisien, dimana pelanggan akan merasakan layanan di luar negeri seperti layanan selular di negara sendiri. Aktivitas pokok Bridge adalah mengembangkan suatu proses koordinasi regional dimana seluruh pelanggan dapat menikmati layanan selular regional yang ditawarkan oleh salah satu operator yang masuk dalam grup Bridge.

5. Leverage buyout

Leverage buyout merupakan pengembangan usaha dengan cara membeli usaha orang lain dengan menggunakan dana pinjaman (hutang) sehingga investor tidak perlu memiliki modal yang besar untuk membeli suatu perusahaan.

BAB IV

PENGELOLAAN DAN PENGORGANISASIAN BISNIS

Aktivitas kegiatan bisnis memerlukan pengelolaan yang cermat sehingga akan mampu memberikan keuntungan bagi pemilik modal. Perusahaan yang mampu mengelola usaha dengan baik akan mampu berkembang dan memperoleh kesuksesan, sedangkan usaha yang tanpa pengelolaan yang baik lambat laun akan mengalami kemunduran dan kalah bersaing dengan usaha lain yang ada.

Manajemen pengelolaan usaha merupakan proses pencapaian tujuan organisasi melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian SDM dan sumber daya lain yang dimiliki oleh usaha bisnis.

4.1. Fungsi Manajemen

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi awal manajemen yang dimulai dari penetapan tujuan dan kemudian menetapkan perencanaan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan berhubungan dengan tujuan yang akan dicapai dimasa datang. Berdasar rentang waktu pencapaian tujuan organisasi dapat dikelompokkan menjadi:

- Tujuan jangka pendek
Tujuan yang disusun untuk waktu kurang dari 1 tahun yang berhubungan dengan operasional rutin organisasi.
Setelah menetapkan tujuan organisasi kemudian perlu adanya perencanaan kegiatan yang jelas untuk mencapai tujuan.
- Tujuan jangka menengah
Tujuan yang lebih cepat waktu pencapaiannya dan biasanya merupakan penjabaran dari tujuan jangka panjang yang coba akan dicapai pada rentang waktu yang lebih singkat. Periode pelaksanaan biasanya 1 – 5 tahun.
- Tujuan jangka panjang
Tujuan yang dibuat untuk jangka waktu yang cukup lama, biasanya lebih dari 5 tahun dan merupakan panduan suatu organisasi akan berkembang dan menjadi perusahaan seperti apa.

Adapun tingkatan rencana kegiatan organisasi dapat dibagi dalam tiga tingkatan yaitu:

- Rencana strategik
Rencana strategik berisi tentang alokasi sumber daya yang dimiliki organisasi, dan langkah – langkah yang perlu dilakukan untuk dapat mencapai tujuan jangka panjang (strategis) perusahaan. Rencana ini biasanya disusun oleh pimpinan organisasi yang menentukan arah organisasi. Rencana strategis merupakan visi perusahaan dimasa datang yang merupakan tujuan yang akan dicapai dalam jangka panjang.
- Rencana taktis
Rencana taktis lebih pendek rentang waktunya dan merupakan penerapan dari rencana strategik yang sudah disusun oleh

perusahaan. Perencanaan taktis biasanya melibatkan tingkatan manajemen menengah.

➤ Rencana operasional

Rencana operasional berhubungan dengan kegiatan operasional rutin sehari – hari yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek organisasi.



Gambar 4.1. Fungsi Manajemen

2. Pengorganisasian (*Organizing*) dan pembentukan staff (*Staffing*)

Pengorganisasian adalah suatu proses memperoleh dan mengatur sumber daya perusahaan baik manusia, modal, dan teknologi untuk dapat secara baik menjalankan rencana yang sudah dibuat dan mencapai tujuan organisasi. Pembentukan staff merupakan pemilihan dan penempatan sumber daya manusia yang akan melaksanakan rencana kegiatan yang telah disusun sehingga akan dapat berjalan dengan baik dan tepat.

3. Penggerakkan (*Actuating*)

Actuating (Pelaksanaan) adalah suatu tindakan yang mengusahakan agar semua perencanaan dan tujuan perusahaan bisa terwujud dengan baik dan seperti yang diharapkan. Jadi, pelaksanaan merupakan suatu upaya yang menggerakkan orang-orang untuk mau bekerja dengan sendirinya dan dengan kesadaran

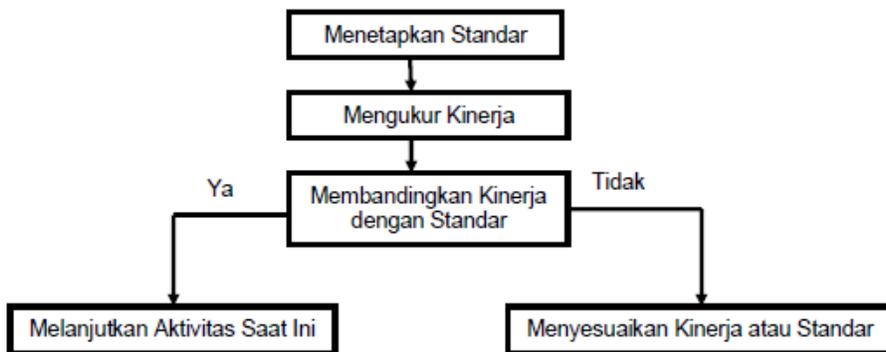
yang besar demi mengabdikan seluruh cita-cita perusahaan dengan dan secara efektif.

Perencanaan dan pengorganisasian akan berjalan kurang baik jika tidak disertai dengan pelaksanaan. Oleh karena itu, sangat dibutuhkan sekali bentuk nyata dari kerja keras, kerjasama dan kerja nyata didalamnya. Pengoptimalan seluruh sumber daya manusia yang ada juga sangat penting, terutama ditujukan untuk mencapai visi, misi dan Planning yang telah diterapkan. Dalam poin ini, semua sumber daya manusia yang ada harus bekerja sesuai dengan tugas yang dibebankan, fungsi serta peran dan kompetensi dari masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan tersebut.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan bentuk pengawasan dan kontrol dari manajemen terhadap kegiatan operasional organisasi apakah sudah sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan sesuai dengan arah tujuan organisasi. Pengendalian mencegah adanya kegagalan dengan cara mengamati kinerja organisasi secara keseluruhan dan melakukan evaluasi apabila diperlukan.

Fungsi pengendalian berawal dari penetapan standar penilaian, pengukuran kinerja kegiatan apakah sesuai dengan standar, mengevaluasi hasil kinerja, dan terakhir melakukan koreksi ataupun perbaikan bila diperlukan. Pengendalian mencegah adanya kegagalan dengan cara memonitor kinerja individual, departemen, divisi dan kinerja keseluruhan demi kesuksesan organisasi. Dengan kata lain, fungsi ini berusaha mencegah timbulnya masalah, mendefinisikan masalah jika timbul dan kemudian mencari solusi pemecahan masalah secepat dan seefektif mungkin.



Gambar 4.2. Proses Pengendalian

4.2. Level Manajemen

Manajemen pada dasarnya dibagi dalam 3 tingkatan yaitu:

1. Manajer puncak (*Top manager*)

Manajer puncak bertanggung jawab secara keseluruhan terhadap kinerja dan arah perusahaan. Manajer puncak biasanya menentukan tujuan strategis (jangka panjang) dan membuat rencana strategis perusahaan.

2. Manajer menengah (*Middle manager*)

Manajer menengah mewakili manajer puncak dalam mengawasi kegiatan operasional perusahaan dan menyampaikan tujuan strategis dan rencana strategis kepada manajer yang ada dibawah mereka. Manajer menengah memiliki tanggung jawab untuk mengawasi manajer lini. Manajer menengah biasanya mengelola tujuan jangka menengah dan mengimplementasikan rencana taktis organisasi.

3. Manajer lini (*First line manager*)

Manajer ini memiliki tanggung jawab untuk mengawasi kinerja karyawan organisasi dan secara langsung berhubungan dengan karyawan. Manajer lini berhubungan dengan kegiatan operasional rutin dalam organisasi dan memiliki tanggung jawab untuk

memastikan bahwa kegiatan organisasi dapat berjalan dengan lancar.

4.3. Peranan Manajemen

Peranan manajer untuk menjalankan aktivitas organisasi pada umumnya terdiri dari tiga peran utama, yaitu:

1. Peran interpersonal

Peran interpersonal dilakukan manajer berhubungan dengan karyawan dan orang – orang disekitarnya. Peran interpersonal meliputi:

- *Figurehead* yaitu kewajiban pimpinan untuk mengikuti acara – acara sebagai wakil perusahaan
- *Leader*, yaitu manajer berperan sebagai pemimpin untuk memacu kinerja karyawan
- *Liaison* yaitu peran manajer dalam berhubungan dengan pihak lain diluar hubungan atasan dan bawahan

2. Peran informasi

Manajer berperan dalam memperoleh dan menyebarkan informasi yang berkaitan dengan organisasi. Peran ini meliputi:

- *Monitor*, manajer berperan mengawasi kebutuhan informasi yang diminta organisasi
- *Disseminator*, manajer berperan menyebarkan informasi yang relevan dan dibutuhkan oleh bawahannya
- *Spokeperson*, manajer berperan sebagai juru bicara perusahaan kepada pihak lain yang membutuhkan informasi.

3. Peran pengambil keputusan

Sebagai pimpinan harus dapat mengambil keputusan yang tepat. Peran manajer sebagai pengambil keputusan meliputi:

- *Entrepreneur*, yaitu manajer perlu memiliki sikap kreatif dan berjiwa kewirausahaan dalam pengembangan organisasi
- *Disturbance handler*, manajer berperan dalam menangani permasalahan ataupun konflik yang timbul dalam organisasi
- *Resource allocator*, manajer berperan dalam menentukan alokasi sumber daya yang dimiliki sehingga dapat digunakan dengan optimal

4.4. Keterampilan Manajemen

Untuk dapat menjalankan peran yang dimiliki secara efektif, maka manajer perlu dibekali keterampilan–keterampilan khusus yang dibutuhkan. Adapun keterampilan itu meliputi:

1. Keterampilan teknis

Keterampilan teknis berhubungan dengan pengetahuan dan kemampuan manajer memahami dan menjalankan proses produksi ataupun operasi sesuai tuntutan tugasnya. Contohnya: manajer akuntansi perlu memahami konsep dan kemampuan tentang sistem akuntansi dan laporan keuangan.

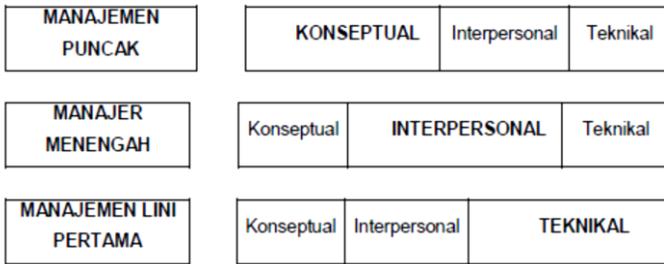
2. Keterampilan interpersonal

Keterampilan interpersonal merupakan kemampuan manajer dalam mengelola dan membina hubungan dengan pihak lain secara efektif sehingga akan sesuai dengan tujuan organisasi. Contoh: kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan dalam bekerja dan bersosialisasi.

3. Keterampilan konseptual

Keterampilan ini mengacu pada kemampuan manajer untuk dapat menjabarkan situasi lingkungan organisasi dan menjabarkannya kedalam ide – ide yang dirangkum dalam suatu solusi ataupun gambaran kegiatan organisasi di masa datang. Keterampilan ini

menyangkut kemampuan mengidentifikasi masalah, mencari alternatif solusi, dan juga mampu memilih alternatif terbaik bagi organisasi.



Gambar 4.3. Keterkaitan Level Manajemen dengan Keterampilan Manajerial

4.5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan pengaturan pekerjaan dan tanggung jawab dalam organisasi untuk dilaksanakan dalam suatu bisnis. Struktur organisasi berguna untuk membantu mewujudkan tujuan bisnis dengan cara mengatur pekerjaan yang akan dilakukan dengan fungsi dan tanggung jawab yang telah ditentukan. Dalam organisasi biasanya terdapat bagan organisasi yang menggambarkan struktur organisasi dan hubungan pelaporan yang terjalin antar bagian dari organisasi tersebut (rantai komando).

4.5.1. Konsep Dasar dalam Struktur Organisasi

Penyusunan struktur organisasi melibatkan dua tahap. Tahap pertama adalah proses mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan spesifik dalam organisasi dan merancang orang untuk menjalankannya. Hasilnya adalah spesifikasi jabatan. Tahap kedua, setelah terspesialisasi, pekerjaan akan dikelompokkan ke dalam unit-unit logis. Proses ini disebut dengan departemenisasi. Lima bentuk departemenisasi yang dapat dipilih perusahaan adalah (1) departemenisasi berdasarkan pelanggan yang membagi toko-toko menjadi segmen sehingga lebih efisien dan memberikan layanan

pelanggan lebih baik karena tenaga penjual cenderung melakukan spesialisasi; (2) departemenisasi produk, membagi organisasi ke dalam segmen menurut produk atau jasa spesifik; (3) departemenisasi berdasarkan proses, membagi organisasi menurut proses produksi; (4) departemenisasi berdasarkan geografik di mana perusahaan dibagi menurut wilayah yang dilayaninya dan (5) departemenisasi berdasarkan fungsi dimana organisasi dibagi menurut fungsi-fungsi kelompok seperti produksi, pemasaran dan penjualan, sumber daya manusia dan keuangan serta akuntansi. Pada umumnya perusahaan besar mengkombinasikan jenis departemenisasi yang berbeda untuk berbagai level.

Apabila pekerjaan telah dispesialisasikan dan didepartemenisasi maka perusahaan menetapkan hierarki pengambilan keputusan. Pengembangan hierarki merupakan hasil dari proses tiga langkah yaitu (1) Pemberian tugas, yaitu menentukan siapa yang dapat mengambil keputusan dan menspesifikasi bagaimana keputusan itu diambil; (2) Pelaksanaan tugas, yaitu mengimplementasikan keputusan yang telah diambil; dan (3) Pendistribusian wewenang yaitu memutuskan apakah organisasi itu tersentralisasi atau terdesentralisasi.

Karyawan ataupun manajer dalam organisasi pasti memiliki wewenang dan tanggung jawab tertentu. **Tanggung jawab** adalah kewajiban untuk menjalankan tugas yang sudah diberikan. **Wewenang** merupakan hak yang dimiliki seseorang karyawan pada posisi tertentu untuk mengambil keputusan berkaitan dengan tuntutan pekerjaannya, yang telah diatur oleh organisasi. Setiap manajer juga memiliki rentang kendali atas karyawan. Tiga bentuk wewenang dalam organisasi adalah:

a) Wewenang lini.

Wewenang ini mengalir ke atas dan ke bawah rantai komando.

Bentuk wewenang lini muncul karena banyak perusahaan saat ini

bergantung pada departemen lini yaitu departemen yang berkaitan langsung dengan produksi dan penjualan produk tertentu.

b) Wewenang staff

Adalah wewenang yang didasarkan pada keahlian dan biasanya berupa tugas memberikan nasihat kepada manajer lini. Para anggota staff membantu departemen lini mengambil keputusan namun tidak memiliki wewenang untuk mengambil keputusan.

c) Wewenang komite dan kelompok.

Wewenang ini diberikan kepada komite atau tim kerja yang terlibat dalam operasional perusahaan sehari-hari. Tim kerja adalah kelompok operasi karyawan yang diberi kuasa untuk merencanakan dan mengorganisasikan kerja mereka sendiri dan menjalankannya dengan sedikit supervisi.

Perusahaan dapat lebih bersifat sentralisasi ataupun desentralisasi dalam pemberian wewenang kepada karyawan. **Sentralisasi** merupakan filosofi manajemen yang menekankan pada sekelompok kecil orang dalam struktur organisasi yang memiliki wewenang membuat keputusan. Sedangkan **desentralisasi** merupakan suatu filosofi organisasi dan manajemen yang mendelegasikan wewenang membuat keputusan pada level manajemen dibawahnya pada suatu organisasi.

Dengan lapisan manajemen yang lebih sedikit, perusahaan yang terdesentralisasi mencerminkan suatu struktur organisasi datar. Perusahaan yang tersentralisasi menuntut adanya berbagai lapisan manajemen dan dengan demikian membentuk struktur organisasi tinggi. Distribusi wewenang juga memengaruhi jumlah orang yang dikendalikan oleh seorang manajer, yang disebut dengan **rentang kendali** (*span of control*). Dalam struktur organisasi yang datar biasanya rentang kendali bersifat luas sementara dalam organisasi yang tinggi rentang kendalinya lebih sempit.

4.5.2. Bentuk Struktur Organisasi

Struktur organisasi perusahaan mempunyai empat bentuk dasar yaitu:

a) Struktur organisasi fungsional.

Merupakan bentuk organisasi bisnis yang wewenangnya ditentukan oleh keterkaitan antara fungsi dan aktivitas bisnis dasar, biasanya mencakup pemasaran, operasional, sumber daya manusia dan keuangan.

b) Struktur organisasi divisional.

Adalah struktur organisasi yang berdasarkan divisi-divisi yang beroperasi sebagai unit bisnis yang relatif otonom, di bawah naungan korporasi yang lebih besar. Divisi merupakan departemen yang menyerupai bisnis terpisah yang memproduksi dan memasarkan produk-produknya sendiri.

c) Struktur organisasi matriks.

Adalah struktur organisasi yang dibentuk berdasarkan kelompok-kelompok dan anggota kelompok melapor kepada dua manajer atau lebih, satu dengan keahlian fungsional dan yang lain dengan orientasi produk atau proyek.

d) Struktur organisasi internasional

Merupakan struktur yang berkembang karena bisnis memasuki pasar internasional dan dikembangkan untuk merespon kebutuhan memproduksi, membeli ataupun menjual di pasar global.

Seiring dengan perkembangan lingkungan bisnis dan persaingan yang semakin ketat maka perusahaan mengembangkan bentuk-bentuk struktur organisasi yang baru, diantaranya adalah:

a) Organisasi tanpa batas (*boundaryless organization*)

Dalam struktur ini, batas-batas dan struktur tradisional diminimalkan atau dihapuskan.

b) Organisasi tim

Bentuk struktur ini mengandalkan keberadaan tim-tim berbasis proyek dengan sedikit atau tanpa hierarki fungsional. Individu berpindah dari satu tim ke tim yang lain karena tuntutan proyek atau keterampilan yang dimiliki.

c) Organisasi virtual

Adalah organisasi yang memiliki sedikit struktur formal namun banyak karyawan tetap, sedikit staf dan tidak terlalu banyak fasilitas administratif. Agar tetap dapat menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan atau situasi tertentu maka manajer mempekerjakan karyawan sementara, menyewa fasilitas atau menggunakan tenaga luar untuk memberikan layanan dukungan.

d) Organisasi pembelajaran

Adalah organisasi yang berfungsi untuk memudahkan pembelajaran dan pengembangan pribadi karyawan sepanjang hidup sambil terus mengubah dirinya untuk memenuhi permintaan dan kebutuhan yang berubah. Peningkatan bakat, keterampilan dan pengetahuan karyawan diperlukan sebagai strategi untuk perbaikan terus-menerus.

BAB V

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Bisnis merupakan kegiatan yang memiliki tujuan untuk memperoleh keuntungan. Dalam bisnis, faktor – faktor usaha saling berkaitan dan dijalankan bersama – sama sehingga aktivitas bisnis dapat berjalan dengan lancar. Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam menjalankan bisnis karena manusia berperan sebagai pengelola dan pelaksana dari sumber daya usaha yang lainnya seperti dana, lingkungan, mesin, dan lain sebagainya. Suatu bisnis akan dapat berjalan dengan baik apabila pengelolaan sumber daya manusia juga efektif dan efisien sehingga mampu menjalankan bisnis dengan kompetitif.

5.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses pencapaian tujuan organisasi melalui pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, pengembangan SDM, pemberian kompensasi dari sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Pengelolaan SDM bersifat unik karena berhubungan dengan manusia yang memiliki sifat berbeda – beda dan memiliki perasaan dan akal.

Ruang lingkup dari manajemen SDM meliputi:

1. Merancang dan mengorganisasikan pekerjaan serta mengalokasikannya pada karyawan
2. Merencanakan, menarik, dan menyeleksi karyawan yang tepat untuk suatu pekerjaan tertentu dalam organisasi
3. Menciptakan kondisi lingkungan yang kondusif bagi karyawan untuk bekerja
4. Menjamin dan mempertahankan efektifitas dan semangat kerja karyawan baik melalui pelatihan ataupun system kompensasi.

Kegiatan – kegiatan dalam manajemen SDM meliputi:

- Pengadaan sumberdaya manusia
- Pengembangan sumberdaya manusia
- Pemberian kompensasi
- Mengintegrasikan sumberdaya manusia dengan faktor lain.

5.2. Fungsi-Fungsi Manajemen SDM

5.2.1. Fungsi Perencanaan SDM

Perencanaan SDM merupakan proses menentukan kebutuhan SDM organisasi dan menjamin organisasi memiliki jumlah dan kualitas karyawan sesuai yang dibutuhkan pada saat yang tepat (*right people in the right time*). Perencanaan SDM secara jangka pendek berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, sedangkan untuk jangka panjang juga meliputi perencanaan perubahan kebutuhan sesuai tuntutan pekerjaan.

Agar mendapatkan hasil yang optimal maka proses perencanaan sumber daya manusia melibatkan pertimbangan internal dan eksternal. Proses perencanaan sumber daya manusia meliputi tahapan berikut:

a. Analisis pekerjaan, berisi dua macam hal yaitu:

- Deskripsi pekerjaan daftar kewajiban, tanggung jawab, hubungan pelaporan, kondisi kerja, dan tanggung jawab penyeliaan yang melekat pada suatu pekerjaan.
- Spesifikasi pekerjaan daftar persyaratan yang diperlukan untuk memegang jabatan/ pekerjaan tertentu, yaitu tingkat pendidikan, keterampilan, kepribadian dll.

b) Peramalan permintaan dan penawaran tenaga kerja Faktor-faktor yang memengaruhi perencanaan sumber daya manusia antara lain dari sisi permintaan tenaga kerja dipengaruhi oleh perubahan lingkungan eksternal (ekonomi, sosial, politik, teknologi), organisasional (rencana strategik, anggaran, analisis pekerjaan), lingkungan kerja (pemberhentian kerja, pensiun) dan lain-lain. Semua faktor tersebut dianalisis untuk menentukan permintaan tenaga kerja. Sedangkan dari sisi penawaran tenaga kerja perusahaan dapat melihat bagan penempatan tenaga kerja dalam organisasi, yang berisi pengisian lowongan jabatan dan pola perpindahan karyawan. Hal ini berguna untuk mengetahui persediaan sumber daya manusia internal. Selain itu perusahaan juga melihat tenaga kerja yang tersedia di pasar tenaga kerja pada umumnya. Dengan demikian ada dua penawaran tenaga kerja yaitu internal dan eksternal organisasi.

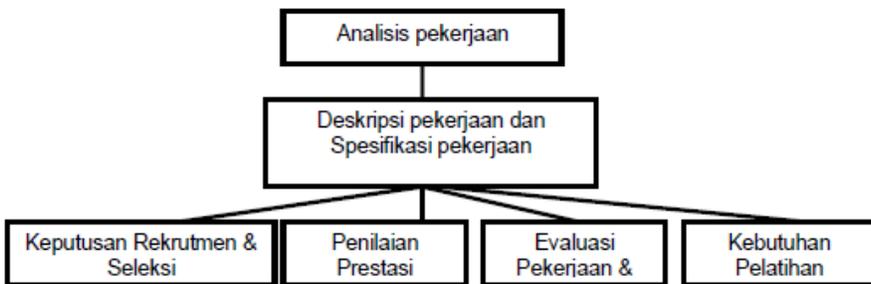
c) Pencocokan permintaan dan penawaran tenaga kerja. Proses ini dilakukan berdasarkan kekurangan dan kelebihan sumber daya manusia yang diramalkan. Secara ringkas perencanaan sumber daya manusia dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Manfaat perencanaan SDM

- Sebagai dasar pengadaan karyawan yang ekonomis
- Mengembangkan informasi dasar manajemen SDM untuk mendukung kegiatan perusahaan lainnya
- Mengkoordinasikan berbagai kegiatan , missal: penarikan karyawan dengan proses seleksi.



Gambar 5.2. Manfaat Informasi Analisis Pekerjaan

Tahap analisis pekerjaan meliputi:

- 1) Mempelajari organisasi
- 2) Menentukan pekerjaan yang akan dianalisis

- 3) Membuat kuesioner analisis pekerjaan
- 4) Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan

5.2.2. Fungsi penarikan dan seleksi karyawan

Penarikan merupakan proses pencarian dan memikat calon tenaga kerja yang mampu melamar sebagai calon pelamar dengan kualifikasi yang terbaik bagi perusahaan.

Seleksi merupakan proses SDM yang dimulai dari penyaringan awal dan diakhiri dengan keputusan tentang orang yang akan diterima untuk suatu pekerjaan tertentu.

Sumber tenaga kerja dalam organisasi dapat berasal dari:

➤ Dari dalam organisasi

Menyediakan kebutuhan karyawan dengan cara promosi jabatan, pertukaran pekerjaan antar karyawan, dan sebagainya. Keuntungan pemenuhan kebutuhan karyawan dari dalam organisasi yaitu karyawan sudah mengetahui budaya dan lebih cepat menyesuaikan dengan tuntutan organisasi.

➤ Dari luar organisasi

Menyediakan kebutuhan karyawan dengan mencari orang yang tepat dari luar organisasi sesuai dengan yang dibutuhkan. Kelebihan pemenuhan karyawan dari luar dapat memperoleh karyawan yang memiliki ide kreatif dan segar serta memperoleh karyawan yang benar – benar sesuai yang dibutuhkan oleh organisasi.

5.2.3. Fungsi Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan SDM merupakan suatu aktivitas untuk mendidik karyawan tentang bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan. Dua kategori utama pelatihan: Pelatihan yang baik memiliki tahap mulai dari menilai kebutuhan organisasi; merumuskan tujuan program, isi program, dan prinsip – prinsip pembelajaran; dan

mendesai lingkungan pembelajaran yang kondusif dan nyaman dalam pelatihan. Metode pelatihan yang dipilih dapat dikategorikan dalam dua kategori utama yaitu:

- Metode praktis (*on the job training*)
Contoh: rotasi jabatan, magang, penugasan sementara, dan lain-lain
- Metode presentasi dan simulasi kelas
Contoh: studi kasus, presentasi video, kuliah, dan lain-lain

Pengembangan SDM merupakan aktivitas untuk mempersiapkan karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan dengan meningkatkan *knowledge, skill, ability* sesuai yang dibutuhkan di masa datang.

Manfaat pelatihan dan pengembangan SDM :

- Bagi karyawan :
 - Meningkatkan kemampuan mengerjakan suatu pekerjaan
 - Menunjang perkembangan karir dan pengembangan keterampilan dimasa datang.
- Bagi perusahaan
 - Merupakan investasi jangka panjang untuk sukses dalam bisnis melalui orang – orang yang berkualitas dibidangnya.

5.2.4. Fungsi evaluasi kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu kegiatan untuk menentukan efisiensi dan efektifitas pekerjaan seseorang.

Manfaat penilaian kerja:

- Mengetahui efektivitas kerja seseorang
- Sebagai dasar untuk memberikan kompensasi dan hukuman bagi karyawan

Penilaian kinerja mencapai tahapan – tahapan kegiatan:

1. Penetapan standar prestasi
2. Mengkomunikasikan standar prestasi
3. Mengukur prestasi
4. Mendiskusikan hasil pengukuran dengan karyawan
5. Mengambil tindakan koreksi
6. Menggunakan hasil evaluasi untuk pengambilan keputusan

5.2.5. Fungsi pemberian kompensasi dan penghargaan

Kompensasi merupakan semua jenis imbalan yang diterima karyawan atas pengorbanan dan unjuk kerjanya sebagai anggota organisasi. Kompensasi berhubungan dengan konsep keadilan yang akan memengaruhi keberhasilan pemberian kompensasi kepada karyawan.

Dilihat dari persepsi karyawan, prinsip keadilan dipengaruhi oleh:

- Rasio antara kompensasi dengan masukan seseorang seperti tenaga, pengalaman, pendidikan, lama kerja, dan lain – lain.
- Perbandingan kompensasi yang diterima oleh satu karyawan dengan karyawan yang lainnya berdasarkan perbedaan tanggung jawab, kemampuan, pengetahuan, produktivitas, ataupun keahlian manajerial.

Proses penetapan kebijakan kompensasi meliputi:

1. Analisis suatu pekerjaan
2. Evaluasi pekerjaan
3. Survei pengupahan dan standar gaji
4. Rencana – rencana pemberian kompensasi
5. Penilaian kinerja dan pemberian kompensasi sesuai dengan penilaian kinerja

Secara umum kompensasi keuangan yang diberikan dapat berwujud gaji (dibayar untuk pelaksanaan tanggung jawab suatu

pekerjaan) atau upah d(ibayar untuk waktu kerja misal: berdasar jam kerja). Selain dalam bentuk gaji atau upah, ada bentuk kompensasi yang dirancang khusus untuk memotivasi kinerja karyawan dan disebut dengan program insentif. Adapun wujud insentif ini adalah:

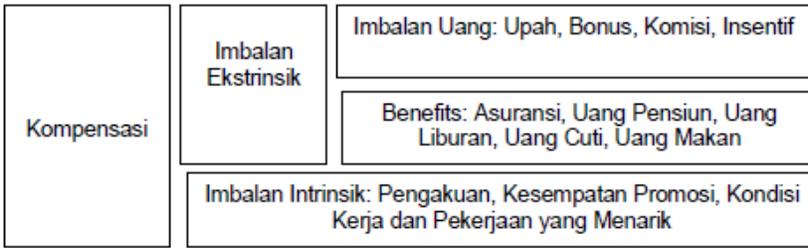
a) Insentif individual

- Bonus: insentif berupa pembayaran khusus di luar gaji apabila karyawan dapat menjual jumlah barang tertentu atau menghasilkan jumlah uang tertentu dari penjualannya.
- *Merit salary system*: insentif individu yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja dalam jabatan non-penjualan.
- *Pay for performance/ variable pay*: insentif yang diberikan kepada manajer untuk output yang produktif.

b) Insentif perusahaan

- *Profit sharing*: didistribusikan kepada karyawan ketika laba perusahaan melampaui tingkat tertentu.
- *Gain sharing*: didistribusikan kepada karyawan ketika biaya perusahaan dapat dikurangi lewat efisiensi kerja yang lebih tinggi.
- *Pay for knowledge*: tambahan bayaran apabila pekerja mendalami keahlian / pekerjaan baru.

Variasi kompensasi lainnya adalah melalui program tunjangan (*benefits program*) yaitu kompensasi di luar gaji dan upah. Macamnya dapat berupa asuransi dan rencana pensiun. Salah satu trend yang berkembang saat ini adalah *cafetarian benefit plan* yaitu suatu bentuk rencana tunjangan yang menetapkan batas tunjangan tiap karyawan, masing-masing bisa memilih satu dari berbagai alternatif. Kompensasi non keuangan berwujud kepuasan kerja, yang sumbernya dapat berasal dari pekerjaan itu sendiri maupun dari lingkungan kerja karyawan.



Gambar 5.3. Sistem Kompensasi Total

5.3. Konteks Hukum Sumber Daya Manusia dan Tantangan Baru SDM

Sebagaimana bidang fungsional bisnis lainnya maka sumber daya manusia juga tidak dapat terlepas dari peraturan dan undang-undang. Beberapa konteks hukum dalam manajemen sumber daya manusia antara lain:

- a. Kesetaraan kesempatan kerja bermakna bahwa penempatan tenaga kerja tidak boleh dilakukan dengan diskriminasi
- b. Keamanan dan kesehatan karyawan. Di Indonesia, hak-hak sosial karyawan diatur dalam UU No.3/ 1992 yaitu dengan dijalkannya kebijakan Jaminan Sosial Tenaga Kerja atau Jamsostek.
- c. Pelecehan seksual, dapat terdiri dari dua bentuk yaitu:
 - *Quid pro quo harassment*: bentuk pelecehan seksual yang menawarkan tunjangan yang berkaitan dengan pekerjaan sebagai ganti atas tindakan seksual seseorang.
 - *Hostile work environment*: bentuk pelecehan seksual dengan menciptakan lingkungan kerja yang tidak menyenangkan bagi karyawan tertentu
- d. Diskriminasi khusus, misal: bagi karyawan yang ternyata mengidap AIDS ataupun memiliki cacat tertentu. Untuk jenis-jenis pekerjaan yang memang tidak memerlukan persyaratan khusus untuk menjalkannya maka bentuk diskriminasi semacam ini tidak diperbolehkan.

- e. *Employment at will* yaitu prinsip yang menyatakan bahwa perusahaan maupun karyawan mempunyai hak yang sama untuk mengakhiri hubungan pekerjaan.

Di masa yang akan datang pengelolaan sumber daya manusia akan bersifat semakin kompleks. Apalagi saat organisasi bisnis memasuki era global, di mana batas antar negara dianggap hilang dalam rangka kepentingan bisnis. Mobilitas sumber daya manusia dari satu tempat ke tempat lain akan berubah menjadi lebih mudah, termasuk juga kemungkinan organisasi mempekerjakan individu dari berbagai latarbelakang negara dan budaya. Oleh karena itulah maka manajemen sumber daya manusia pada akhirnya akan dihadapkan pada tantangan baru di lingkungan kerja, yaitu:

- a. Keanekaragaman angkatan kerja. Di sini artinya organisasi tidak hanya mengelola sumber daya manusia yang beranggotakan orang-orang dari wilayah/ negara lokasi organisasi tetapi mengelola sumber daya manusia dengan berbagai latarbelakang negara/ budaya.
- b. Pengelolaan *knowledge worker*, yaitu karyawan yang berharga karena pengetahuan yang dimilikinya
- c. *Contingent worker*, yaitu karyawan yang dipekerjakan tidak secara purnawaktu untuk menambah tenaga kerja permanen suatu organisasi

5.4. Serikat Buruh dan *Collective Bargaining*

Pada umumnya suatu waktu setiap perusahaan pasti akan dihadapkan dengan permasalahan dengan karyawannya, dalam bentuk apapun, misalnya dalam hal penetapan upah. Perusahaan tidak dapat dengan semena-mena mengambil keputusan secara sepihak karena pada dasarnya perusahaan dipandang sebagai organisasi yang telah mengadakan kesepakatan kerja sama dengan karyawan dan

menandatangani kontrak kerja. Selain itu ada koridor hukum yang diatur oleh pemerintah lewat departemen terkait yang mengatur hubungan kerja perusahaan dan karyawan.

Salah satu cara untuk menyuarakan kepentingan karyawan terhadap manajemen adalah melalui pembentukan organisasi yang mewadahi seluruh karyawan organisasi sehingga mereka memiliki kekuatan tawar-menawar dengan perusahaan. Pengertian serikat buruh merujuk pada kelompok individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu yang terkait dengan pekerjaan. Jika serikat buruh sudah diakui secara resmi keberadaannya maka ia berperan sebagai agen tawar-menawar resmi bagi pekerja yang diwakilinya. Proses tawar-menawar ini disebut dengan *collective bargaining*, yaitu proses di mana pekerja/ karyawan dan manajemen perusahaan menegosiasikan kondisi kerja yang dihadapi.

Apabila setelah serangkaian proses *collective bargaining* ternyata pihak manajemen dan pekerja gagal menyepakati kontrak baru ataupun kontrak untuk menggantikan kesepakatan lama yang kadaluwarsa maka masing-masing pihak dapat menggunakan beberapa taktik tertentu sampai kebuntuan yang ada dapat dipecahkan. Taktik yang dapat dipakai oleh serikat pekerja adalah:

1. Pemogokan (*strike*): aksi pekerja untuk sementara keluar dari tempat bekerja dan menolak untuk bekerja. Bentuk pemogokan ini dapat berupa:
 - Pemogokan ekonomi (*economic strike*): pemogokan yang terjadi dipicu dari kebuntuan satu atau lebih butir tawar-menawar wajib.
 - Pemogokan simpati (*sympathy strike/ secondary strike*): pemogokan yang terjadi untuk mendukung aksi yang dimulai oleh serikat buruh lain.
 - Pemogokan liar (*wildcat strike*): pemogokan yang terjadi secara tidak resmi/ tanpa wewenang dari serikat buruh

2. *Picketing*: aksi pekerja yang berbaris di depan pintu masuk pabrik sambil mempublikasikan alasan pemogokan.
3. *Boycott*: aksi pekerja yang menolak membeli produk yang dihasilkan perusahaan.
4. *Slowdown*: aksi pekerja yang tetap menjalankan pekerjaannya tetapi dengan kecepatan lebih lambat dari normal.

Sedangkan taktik yang dapat digunakan oleh pihak manajemen adalah:

1. *Lockout*: para pekerja ditolak masuk ke lokasi kerja.
2. *Strikebreakers*: digunakannya pekerja lain secara permanen atau temporer untuk menggantikan pekerja yang mogok.

Selain menggunakan taktik di atas, manajemen maupun pekerja dapat menempuh cara lain yang sifatnya tidak konfrontatif, yaitu dengan mengundang pihak ketiga untuk membantu menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Cara yang dipakai dalam rangka akomodasi dengan bantuan pihak ketiga adalah:

- a. *Mediasi*: metode penyelesaian perselisihan tenaga kerja di mana keputusan pihak ketiga yang netral (mediator) bersifat tidak mengikat
- b. *Arbitrasi*: metode penyelesaian perselisihan tenaga kerja di mana keputusan pihak ketiga yang netral (arbitrator) bersifat mengikat dan wajib dipatuhi manajemen maupun pekerja.

BAB VI

MOTIVASI KERJA

Motivasi merupakan sesuatu hal yang sangat penting pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas mereka. Dalam organisasi ada karyawan yang secara rajin dan semangat bekerja, namun ada juga karyawan yang ogah – ogahan dan malas dalam melaksanakan tugas mereka. Perbedaan sikap karyawan tersebut dipengaruhi oleh motivasi kerja yang ada dalam diri karyawan.

Motivasi merupakan kondisi psikologis yang merupakan hasil dari interaksi antara kebutuhan seseorang dan faktor – faktor luar yang memengaruhi perilaku seseorang untuk bertindak dan berusaha. Aspek utama yang berhubungan dengan motivasi adalah faktor kebutuhan. Setiap orang akan berusaha memenuhi kekurangan kebutuhan mereka sehingga tercipta rangsangan untuk menginginkan sesuatu dan berusaha keras untuk memenuhi keinginan tersebut.

Motivasi berhubungan dengan semangat kerja karyawan. Motivasi memiliki hubungan yang positif dengan prestasi kerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan memiliki kemungkinan untuk bekerja dengan semangat dan bekerja lebih baik sehingga memiliki prestasi lebih tinggi dibandingkan karyawan yang memiliki motivasi kerja yang rendah.

6.1. Teori-Teori Motivasi

6.1.1. Teori X dan Y

Teori ini dikembangkan oleh „Mc Gregor. Menurut Mc Gregor, manusia dapat dikategorikan dalam kelompok X dan Y yang memiliki karakteristik berbeda sehingga memerlukan cara motivasi yang berbeda juga.

Manusia tipe X memiliki ciri – ciri:

- Tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin menghindari pekerjaan
- Lebih memberikan respon terhadap ancaman dan hukuman
- Menghindari tanggung jawab
- Selalu ingin diarahkan dan mendapatkan jaminan keselamatan dan kenyamanan pekerjaan mereka.

Manusia tipe Y memiliki ciri – ciri:

- Mampu menikmati pekerjaan yang mereka lakukan
- Memiliki pengendalian diri dan mampu mengatur pekerjaan mereka
- Memiliki respons positif terhadap imbalan, bukan pada ancaman dan hukuman
- Menerima tanggung jawab
- Memiliki inisiatif dan kreatifitas dalam bekerja

6.1.2. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Maslow mengemukakan bahwa manusia memiliki lima kebutuhan yang bertingkat. Motivasi manusia dipengaruhi oleh kebutuhan yang mendesak yang harus mereka penuhi. Kebutuhan manusia menurut Maslow bersifat hirarkis (bertingkat) yaitu:

- Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan manusia yang paling dasar untuk dapat bertahan hidup. meliputi sandang, pangan, papan dan kebutuhan biologis

- Kebutuhan keamanan dan keselamatan, yaitu kebutuhan manusia dari rasa takut dan khawatir terhadap bahaya yang akan menimpanya. Kebutuhan ini contohnya misalnya terbebas dari sakit dengan mengikuti asuransi kesehatan, ketakutan akan keamanan rumah dengan menggunakan sistem keamanan , keamanan pekerjaan dengan meminta kepastian kontrak tetap karyawan bukan karyawan kontrak.
- Kebutuhan sosial, Yaitu kebutuhan manusia untuk melakukan interaksi dengan orang lain sebagai bagian dari makhluk sosial. Kebutuhan ini timbul karena manusia tidak dapat hidup sendiri dan berada dalam lingkungan sosial masyarakat. Contoh kebutuah sosial misalnya melakukan kegiatan ronda keliling.
- Kebutuhan akan penghargaan, yaitu kebutuhan manusia akan penghargaan yang diberikan orang lain terhadap sesuatu yang berhubungan dengan dirinya baik tentang pribadi maupun kegiatan yang dilakukan. Kebutuhan akan penghargaan ini misalnya berupa Piagam atas rangking pertama di sekolah.
- Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk bertindak sesuai kemauan dan bakat yang dimiliki. Contoh dari kebutuhan ini misalnya adalah kelompok pecinta mobil , pecinta alam, dsb

Menurut Maslow, kebutuhan manusia dimulai dari kebutuhan yang paling dasar kemudian naik ke kebutuhan-kebutuhan berikutnya. Hirarkhi kebutuhan ialah bahwa kebutuhan itu dipenuhi dengan memuaskan terlebih dahulu kebutuhan yang paling *urgent*. Suatu kebutuhan yang terpuaskan akan berhenti memotivasi kebutuhan tersebut.



Gambar 6.1. Hirarki Kebutuhan Maslow

6.1.3. Teori Hirarki Kebutuhan Alderfer (Teori ERG)

Menurut Alderfer, kebutuhan manusia dibagi menjadi tiga kategori utama yaitu:

- *Existence*, yaitu kebutuhan manusia yang berhubungan dengan kemampuan bertahan hidup manusia. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan fisiologis, keamanan dan keselamatan
- *Relatedness*, yaitu kebutuhan manusia sebagai bagian dari makhluk sosial yang membutuhkan interaksi dan sosialisai dengan orang lain agar dapat diterima oleh masyarakat. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan untuk berhubungan dan bekerja dengan orang lain
- *Growth*, yaitu kebutuhan manusia untuk mengembangkan dirinya sebagai seorang individu yang berbeda dengan lainnya sesuai dengan keinginan. Kebutuhan dalam kategori ini meliputi kebutuhan untuk dihargai dan aktualisasi diri

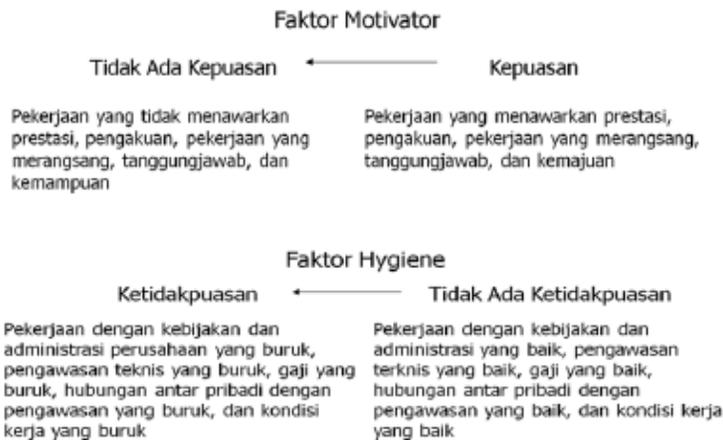
6.1.4. Teori Dua Faktor

Herzberg mengemukakan bahwa ada dua faktor yang berpengaruh terhadap ketidak puasan dan kepuasan karyawan yang akan berpengaruh terhadap motivasi kerja mereka. Menurut Herzberg kepuasan kerja dan ketidak puasan kerja tidak saling berhubungan.

Apabila terjadi ketidakpuasan rendah, tidak secara langsung bisa dikatakan adanya kepuasan yang tinggi.

Faktor yang memengaruhi ketidakpuasan disebut faktor lingkungan (*hygiene factors*). Faktor ini terdiri dari faktor eksternal seperti gaji, kondisi kerja, status, jaminan kerja, dll. Sedangkan faktor yang memengaruhi kepuasan berasal dari dalam diri karyawan (*motivator factors*). Kepuasan kerja berhubungan dengan motivasi kerja yang berkaitan dengan isi pekerjaan, imbalan intrinsik, maupun kesempatan untuk bekerja dengan kreatif sesuai kemampuan karyawan. Perusahaan dalam mengelola motivasi kerja karyawannya harus bisa meminimalkan faktor lingkungan yang mengakibatkan ketidakpuasan dan memaksimalkan faktor motivasi karyawan agar mereka terus termotivasi bekerja dengan maksimal.

Untuk memperjelas, teori ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 6.2. Faktor Motivator dan Faktor Hygiene dalam Teori 2 Faktor

6.1.5 . Teori Tiga Kebutuhan (McClelland)

Menurut McClelland, manusia memiliki tiga kebutuhan yang dipelajari dan berkembang dalam diri mereka. Kebutuhan tersebut meliputi kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), kebutuhan akan

afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*). Karyawan akan termotivasi dengan tinggi apabila mereka memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi.

6.1.6. Teori Penguatan (BF Skinner)

Menurut Skinner, perilaku manusia dikendalikan oleh konsekuensi yang mengikutinya. Jika konsekuensi tersebut menyenangkan, maka manusia akan termotivasi untuk melaksanakan dan mengulang perilaku yang sama. Namun apabila konsekuensi yang akan diterima tidak menyenangkan maka orang akan berusaha untuk menghindarinya.

Dalam organisasi, perlu adanya penguatan positif yang berperan untuk mendorong karyawan melakukan suatu tindakan yang diharapkan organisasi. Untuk menghilangkan suatu kebiasaan ataupun aktivitas, organisasi perlu melakukan penguatan negatif yang dapat berupa hukuman maupun ancaman sehingga karyawan akan menghindari dan berperilaku lebih baik.

6.1.7. Teori Penetapan Tujuan

Motivasi seseorang akan meningkat jika seseorang mampu memahami tujuan yang akan dicapai dan melihat keterkaitan tujuan tersebut dengan kepentingan pribadi karyawan. Semakin sulit tujuan akan semakin menantang dan memotivasi karyawan. Pada titik tertentu, semakin sulit tujuan menyebabkan karyawan menjadi frustrasi dan menurunkan motivasi karyawan untuk bekerja. Perlu adanya penetapan tujuan yang relevan dan sesuai dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas mereka.

6.1.8. Teori Keadilan

Seseorang akan termotivasi apabila menganggap bahwa apa yang diterima dirasakan telah adil dengan apa yang dia lakukan

ataupun dibandingkan dengan yang diterima oleh orang lain. Perasaan adil dalam diri karyawan mendorong karyawan untuk termotivasi bekerja. Organisasi perlu menetapkan prinsip – prinsip keadilan yang dapat diterima karyawan sehingga akan mampu memotivasi karyawan untuk bekerja.

6.1.9. Teori Pengharapan

Teori ini menyatakan bahwa orang-orang termotivasi bekerja untuk mendapatkan imbalan yang mereka inginkan dan bahwa mereka percaya mereka mempunyai kesempatan untuk meraihnya. Contohnya: karyawan yang sudah berwisata akan lebih termotivasi untuk bekerja apabila dalam sistem imbalan yang diterima mencantumkan paket liburan dibandingkan dengan imbalan lainnya.

Imbalan yang tampaknya berada di luar jangkauan mungkin tidak diinginkan bahkan jika imbalan itu pada hakekatnya positif. Contohnya: kasus seorang wanita asisten manajer departemen yang mengetahui bahwa manajer telah pensiun dan perusahaan sedang mencari penggantinya. Walaupun wanita tersebut menginginkan pekerjaan tersebut, ia tidak melamar karena ragu dirinya dapat terpilih. Untuk beberapa alasan, ia yakin bahwa kinerjanya tidak akan menyebabkan ia mendapatkan posisi tersebut. Dalam hal ini ia mengangkat persoalan kinerja-imbalan (*performance-reward issue*). Contoh lain adalah misalkan perusahaan sedang mencari manajer produksi untuk giliran kerja (shift) pada malam hari. Seorang karyawan tahu bahwa ia sebenarnya dapat mengajukan diri mengisi posisi tersebut tetapi ia tidak mau mengajukan lamaran karena ia tidak mau berganti giliran kerja. Pada kasus ini, si karyawan mengangkat persoalan imbalan-sasaran pribadi (*reward-personal issue*).



Gambar 6.3. Model Teori Pengharapan

6.2. Pengelolaan Motivasi Karyawan

Perusahaan dapat menggunakan beberapa cara untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Ada beberapa cara yang dapat diterapkan yaitu:

- Melalui komunikasi yang efektif
Komunikasi yang efektif timbul apabila terjadi komunikasi dua arah yang saling berinteraksi memberikan masukan dan solusi. Manajemen dan karyawan bersama – sama menetapkan tujuan yang akan dicapai sehingga karyawan akan memiliki motivasi untuk mengerjakan tugas mereka.
- Pemberdayaan karyawan
Perusahaan dapat memberdayakan karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja mereka. Pemberdayaan karyawan dengan memberikan otonomi dan kewenangan kepada karyawan membuat karyawan lebih berani dan memiliki tanggung jawab yang lebih terhadap pekerjaan yang mereka kerjakan,
- Pengelolaan pengerjaan dan variasi pekerjaan
Karyawan dapat dimotivasi juga dengan melakukan variasi pekerjaan ataupun keleluasaan dalam mengerjakan tugas – tugas mereka.
Adanya penambahan jenis pekerjaan yang berbeda dan menantang melalui *job enrichment* ataupun *job enlargement* akan mendorong karyawan memiliki motivasi dan tantangan

baru terhadap pekerjaan mereka. Karyawan dapat juga termotivasi apabila memiliki keleluasaan dan fleksibilitas dalam menentukan waktu pekerjaan mereka. Yang menjadi acuan adalah tujuan dari pekerjaan tercapai dan tidak merugikan organisasi.

➤ Mengkenalkan jiwa kewirausahaan

Pengenalan jiwa kewirausahaan dalam organisasi menjadi penting karena karyawan diberi ruang untuk menuangkan ide kreatif bagi pengembangan diri maupun organisasi. Hal ini akan mendorong karyawan untuk lebih giat bekerja dan mengembangkan diri sesuai dengan keinginan pribadi maupun organisasi.

BAB VII

KEPEMIMPINAN

Organisasi terdiri atas berbagai orang yang bekerja secara bersama – sama untuk mencapai tujuan organisasi. Banyaknya orang yang bekerja dalam suatu organisasi memerlukan seseorang yang berperan sebagai pemimpin yang akan mengarahkan tujuan dari organisasi tersebut. Organisasi dengan kepemimpinan yang baik akan mampu berjalan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan melakukan aktivitas dengan optimal.

Tidak semua orang dalam organisasi dapat menjadi pemimpin yang baik. Untuk menjadi pemimpin yang baik perlu memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup sehingga mampu memimpin dan dihormati oleh karyawan yang dipimpinnya.

7.1. Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi dan memotivasi suatu kelompok orang untuk secara bersama sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam organisasi bisnis dikenal dengan kepemimpinan manajerial. Menurut Stoner, kepemimpinan manajerial merupakan proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan – kegiatan organisasi yang saling berhubungan tugasnya. Ada tiga komponen dalam kepemimpinan:

- Adanya bawahan dan atasan
- Kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan yang tidak seimbang antara pemimpin dan bawahan
- Pemimpin harus dapat memberikan pengaruh kepada bawahannya sehingga mereka akan mengikuti dan melaksanakan tugas dari pimpinan.

7.2. Gaya Kepemimpinan Klasik

Ada beberapa gaya kepemimpinan klasik meliputi:

- Gaya kepemimpinan otoriter : Pemimpin memusatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan bisnis pada diri pemimpin itu sendiri. Pemimpin memiliki tanggung jawab dan wewenang penuh terhadap jalannya organisasi.
- Gaya kepemimpinan demokratis : Pemimpin mendelegasikan wewenang secara luas dan pemusatan keputusan selalu dirundingkan dengan bawahan sehingga pemimpin dan bawahan bekerja sama dalam satu tim.
- Gaya kepemimpinan bebas : Pemimpin berpartisipasi secara minimum, sedangkan bawahan memiliki keleluasaan dalam menentukan sendiri tujuan dan cara yang akan dicapai dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

7.3. Teori Kepemimpinan

7.3.1 Trait theory (Teori sifat)

Teori ini menekankan bahwa sifat, kepribadian, sosial, fisik dan intelektual akan memengaruhi pemimpin satu dengan pemimpin yang lain. Dalam teori ini dapat dipahami timbul suatu pemimpin yang memiliki sifat – sifat tertentu seperti pemimpin yang karismatik, pemberani, ataupun pemimpin yang rendah hati. Pendekatan ini menekankan bahwa pemimpin itu dibentuk dari sifat – sifat yang dibawa seseorang mulai dari lahir. Pendekatan ini mengabaikan faktor

situasional yang berkembang sebagai akibat interaksi antara pimpinan dan bawahan yang mungkin secara signifikan berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan seseorang.

7.3.2 *Behavior theory* (Teori perilaku)

Teori perilaku kepemimpinan mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin satu dengan pemimpin yang lainnya. Pendekatan ini menitik beratkan pada dua aspek penting dalam kepemimpinan yaitu fungsi – fungsi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan. Perbedaan dengan teori sifat bahwa dalam teori sifat menyatakan bahwa kepemimpinan dibawa dari lahir sehingga berbeda untuk setiap orang, maka berdasarkan pendekatan perilaku, kepemimpinan dapat dibentuk dengan dengan adanya latihan berperilaku yang berhubungan dengan sifat kepemimpinan.

Teori perilaku dapat dibedakan menjadi:

a. Teori Ohio State University

- Struktur Prakarsa (*initiating structure*), yaitu sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan mendefinisikan dan menstruktur peran mereka dan peran bawahan dalam upaya mencapai tujuan
- Pertimbangan (*consideration*), yaitu sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang ditandai saling percaya, menghargai bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka

Consideration	High	Low Structure, High Consideration Less emphasis is placed on structuring employees tasks while the leader concentrates on satisfying employee needs and wants	High Structure, High Consideration The leader provides a lot of guidance about how tasks can be completed while being highly considerate of employee needs and wants
	Low	Low Structure, Low Consideration The leader fails to provide necessary structure and demonstrates little consideration for employee needs and wants	High Structure, Low Consideration Primarily emphasis is placed on structuring employee tasks while the leader demonstrates little consideration for employee needs and wants
		Low	High
		Initiating Structure	

Gambar 7.1. Matriks Teori Ohio State University

b. Telaah Universitas Michigan

Model ini membagi pemimpin dalam dua fungsi, yaitu:

- Berorientasi karyawan merupakan pemimpin yang menekankan hubungan antar pribadi
- Berorientasi produksi merupakan pemimpin yang menekankan aspek teknik atau tugas dari pekerjaan

c. Kisi-kisi Manajerial

Suatu matriks sembilan kali sembilan yang membagikan delapan puluh satu gaya kepemimpinan yang berlainan. Teori ini tidak menunjukkan hasil yang diproduksi, melainkan faktor-faktor dominan dalam pemikiran seorang pemimpin dalam rangka memperoleh hasil. Dari delapan puluh satu gaya kepemimpinan tersebut, ada lima yang menjadi penekanan teori ini, yaitu:

- Gaya kepemimpinan yang disebut *improvished management*, yaitu gaya kepemimpinan yang menstrukturkan tugas dengan minim dan membangun hubungan dengan karyawan yang juga minim
- Gaya kepemimpinan otoriter, yaitu gaya kepemimpinan yang menstrukturkan tugas dengan jelas dan membangun hubungan yang minim dengan karyawan

- Gaya kepemimpinan jalan tengah, yaitu gaya kepemimpinan yang strukturkan tugas dan membangun hubungan dengan karyawan secara seimbang bobotnya
- Gaya kepemimpinan *country club* (kekeluargaan), yaitu gaya kepemimpinan yang menstrukturkan tugas dengan minim dan di satu sisi menstrukturkan tugas dengan minim
- Gaya kepemimpinan tim, yaitu gaya kepemimpinan yang menstrukturkan tugas dan membangun hubungan secara maksimal

Dari kelima gaya kepemimpinan tersebut, gaya kepemimpinan tim merupakan yang terbaik dan diharapkan dapat dijalankan oleh pimpinan. Kepemimpinan ini menstrukturkan tugas dengan baik tetapi juga membangun hubungan yang baik dengan karyawan pula.

7.3.3. Teori Situasional *Hersey & Blanchard*

Teori situasional menfokuskan pada kesiapan pengikut. Kepemimpinan yang berhasil disesuaikan dengan situasi yang berkembang tergantung tingkat kesiapan dan kedewasaan bawahannya. Menurut pendekatan ini, bawahan berperan penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang cocok bagi mereka dan bagi pemimpin yang akan menjadi atasan. Gambaran kepemimpinan dan kesiapan bawahan dapat dilihat dalam matrik dibawah ini:

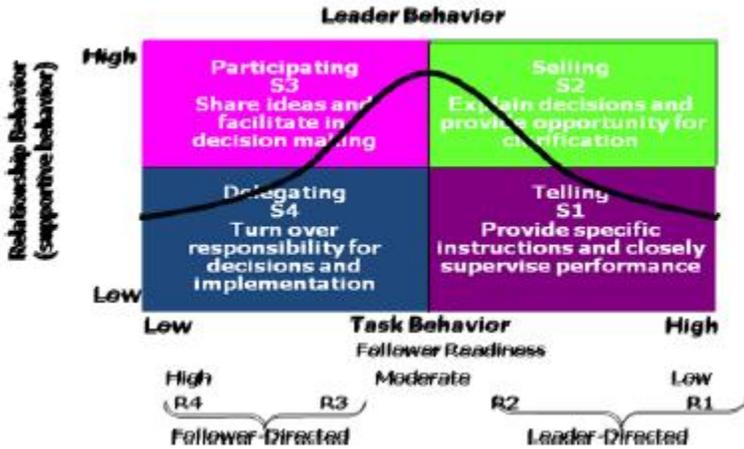
Orientasi Hubungan	Tinggi	<i>Related</i> Hubungan dengan orang orang	<i>Integrated</i> Orientasi pada tugas dan manusia
	Rendah	<i>Separated</i> Penggunaan tugas & hubungan terbatas	<i>Dedicated</i> Mementingkan pada tugas
		Rendah	Tinggi

Orientasi tugas

Gambar 7.2. Teori Situasional Hersey & Blanchard

Menurut Hersey & Blanchard, gaya kepemimpinan seseorang berkembang sejalan dengan tingkat kesiapan pengikut untuk mengikuti pemimpin, sehingga ada empat tahapan:

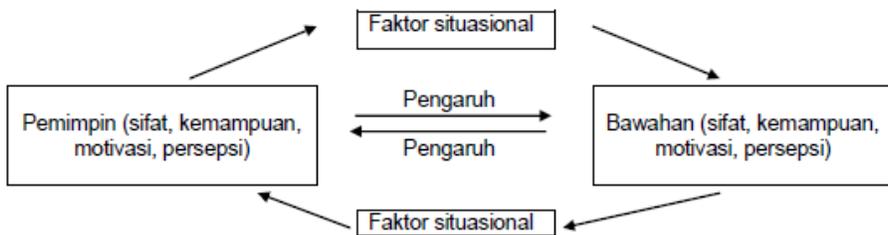
1. Ketika kesiapan pengikut/anggota masih rendah (R1), gaya kepemimpinan yang tepat adalah perintah (*telling*), dimana orientasi tugas tinggi, hubungan rendah. Pimpinan memberikan instruksi secara spesifik dan memantau kinerja karyawan dengan ketat
2. Ketika kesiapan pengikut/anggota sudah semakin siap (R2), gaya kepemimpinan yang tepat adalah menjual (*selling*), dimana orientasi tugas tinggi, hubungan tinggi. Pimpinan memberikan instruksi tetapi karyawan diberi kesempatan untuk melakukan klarifikasi jika dibutuhkan
3. Ketika kesiapan pengikut/anggota sudah semakin siap lagi (R3), gaya kepemimpinan yang tepat adalah berperan serta (*participating*), dimana orientasi tugas rendah, hubungan tinggi. Pimpinan sudah tidak banyak memberikan instruksi pekerjaan dan karyawan diberi kesempatan untuk mengutarakan pendapat dalam pengambilan keputusan
4. Ketika kesiapan pengikut/anggota sudah siap (R4), gaya kepemimpinan yang tepat adalah mendelegasikan (*delegating*), dimana orientasi tugas rendah, hubungan rendah. Pimpinan memberikan langsung mendelegasikan pekerjaan karena karyawan dianggap sudah sangat siap



Gambar 7.3. Gaya Kepemimpinan Menurut Teori Situasional

7.3.4 Contingency Theory (Teori Kemungkinan)

Mary Forker menyatakan bahwa ada tiga variabel kritis yang memengaruhi keberhasilan kepemimpinan yaitu pemimpin, bawahan, dan situasi, yang mana ketiganya saling berinteraksi dan berhubungan. Pemimpin seharusnya berorientasi pada kelompok yang ada bukan pada kekuasaan.



Gambar 7.4. Tiga Variabel Kritis yang Berpengaruh pada Kepemimpinan

7.3.5. Pendekatan Lain Berkaitan dengan Kepemimpinan

Ada beberapa pendekatan lain yang dapat digunakan dalam memahami teori kepemimpinan yaitu:

- Teori atribusi

Kepemimpinan semata – mata merupakan atribusi yang dibuat orang mengenai individu – individu lainnya. Dalam hal ini pemimpin menyanggah atribut seperti kecerdasan, keterampilan ramah tamah, kemampuan komunikasi, dan kreativitas.

➤ Model manajemen efektif dan likert

Kepemimpinan memusatkan pada pengawasan terhadap bawahan dan lebih menekankan pada pembuatan kelompok kerja yang efektif pada bawahan. Dengan adanya kelompok kerja memiliki nilai kinerja yang baik dibandingkan dengan supervisi secara tertutup dan mengandalkan insentif individu.

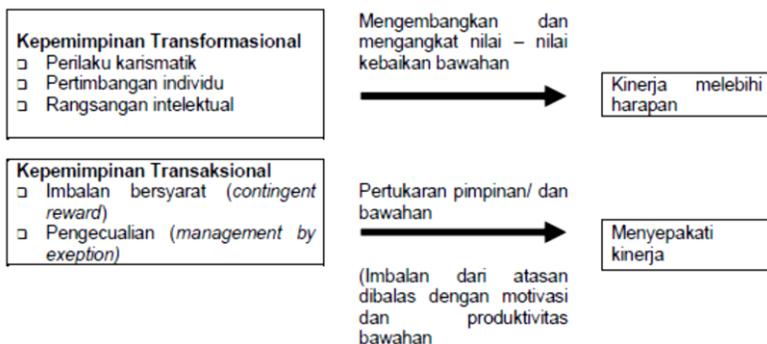
➤ Teori karismatik

Teori ini mengatakan bahwa pengikut membutuhkan atribut tentang seorang pemimpin yang merupakan seseorang yang memiliki kemampuan yang luar biasa bila bawahan tersebut mengamati seorang pemimpin.

➤ Pemimpin transaksional dan transformasional

Kepemimpinan transaksional mencoba mengidentifikasi kebutuhan bawahan dan membantu bawahan untuk dapat mewujudkan kinerja sehingga memperoleh imbalan yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional menggunakan pendekatan penetapan tujuan sebagai dasar pemikiran dikombinasikan dengan system imbalan yang akan diterima bawahan.

Kepemimpinan transformasional secara esensial menekankan pada penghargaan atas tujuan individu bawahan sehingga bawahan memiliki keyakinan bahwa kinerja mereka akan melampaui harapan mereka. Kepemimpinan transformasional memiliki tiga dimensi yaitu *perilaku karismatik*, *pertimbangan individu*, dan *dimensi rangsangan intelektual*.



Gambar 7.5 Perbedaan Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional

BAB VIII

MANAJEMEN PEMASARAN

Pemasaran adalah salah satu kegiatan pokok yang perlu dilakukan oleh perusahaan baik itu perusahaan barang atau jasa dalam upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya. Hal tersebut disebabkan karena pemasaran merupakan salah satu kegiatan perusahaan, dimana secara langsung berhubungan dengan konsumen. Maka kegiatan pemasaran dapat diartikan sebagai kegiatan manusia yang berlangsung dalam kaitannya dengan pasar. Dalam era persaingan usaha yang semakin kompetitif sekarang ini, setiap pelaku bisnis yang ingin memenangkan kompetisi dalam persaingan pasar akan memberikan perhatian penuh pada strategi pemasaran yang dijalankannya .

Produk – produk yang dipasarkan dibuat melalui suatu proses yang berkualitas akan memiliki sejumlah keistimewaan yang mampu meningkatkan kepuasan konsumen atas penggunaan produk tersebut. Dengan demikian pelanggan mau dan rela untuk kembali menikmati apa yang ditawarkan oleh perusahaan dan menjadi pelanggan yang setia bagi perusahaan. Sedangkan untuk dapat mendistribusikan kualitas dibidang jasa merupakan hal yang tidak mudah. Oleh karena itu, dalam proses pendistribusian barang kepada konsumen harus ada perhatian penuh dari manajemen pemasaran paling atas hingga karyawan level bawah .

8.1. Definisi Pemasaran

Pendapat tentang definisi pemasaran (marketing) diantaranya:

1. Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang diajukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan, baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial. (William j.Stanton, 1978)
2. Pemasaran adalah pelaksanaan kegiatan dunia usaha yang mengakibatkan aliran barang dan jasa dari para produsen ke para konsumen. (The American Marketing Association).
3. Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan, dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain. Secara definisi, **Manajemen Pemasaran** adalah *penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program-program yang bertujuan menimbulkan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan* (Philip Kotler, 1995). Berdasarkan beberapa pengertian tersebut berarti pemasaran terdiri dari tindakan-tindakan yang menyebabkan berpindahnya hak milik atas barang serta jasa dan yang menimbulkan distribusi fisik mereka. Proses pemasaran meliputi aspek fisik dan non fisik. Aspek fisik menyangkut perpindahan barang-barang ketempat dimana mereka dibutuhkan. Sedangkan aspek nonfisik dalam arti bahwa para penjual harus mengetahui apa yang diinginkan oleh para pembeli dan pembeli harus pula mengetahui apa yang dijual.

Adapun beberapa pendapat lain dari beberapa tokoh tentang konsep pemasaran, diantaranya:

Menurut Swastha (1979:17) “Konsep pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan social bagi kelangsungan hidup perusahaan”.

Sedangkan definisi lain menyatakan bahwa konsep pemasaran adalah menjadi lebih efektif dari pada para pesaing dalam memadukan kegiatan pemasaran guna menetapkan dan memuaskan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran (Kotler,1997:17).

Ada lima konsep pemasaran yang mendasari cara perusahaan melakukan kegiatan pemasarannya yaitu:

1. Konsep berwawasan Produksi

Konsep ini berpendapat bahwa konsumen akan memilih produk yang mudah didapat dan murah harganya sehingga fokus utamanya adalah meningkatkan efisiensi produksi dan memperluas cakupan distribusi.

2. Konsep berwawasan Produk

Konsep ini berpendapat bahwa konsumen akan memilih produk yang menawarkan mutu, kinerja terbaik dan hal-hal inovative lainnya sehingga fokus utamanya adalah membuat produk yang lebih baik dan berusaha terus menerus untuk menyempurnakannya.

3. Konsep berwawasan Penjualan

Konsep ini berpendapat bahwa kalau konsumen dibiarkan saja maka konsumen tidak akan membeli produk perusahaan dalam jumlah cukup.oleh karena itu, perusahaan harus melakukan usaha penjualan dan promosi yang agresif.

4. Konsep berwawasan Pemasaran

Konsep ini berpendapat bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar

sasaran serta memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien dari pada pesaingannya. Konsep ini didasarkan pada empat sendi utama, yaitu pasar sasaran, kebutuhan pelanggan, pemasaran yang terkoordinasi, serta keuntungan.

5. Konsep berwawasan Pemasaran bermasyarakat

Konsep ini berpendapat bahwa tugas perusahaan adalah menentukan kebutuhan dan keinginan serta kepentingan pasar sasaran dan memenuhinya dengan lebih efektif dan efisiensi dari pada saingannya dengan cara mempertahankan atau meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat.

8.2. Strategi Pemasaran

Perencanaan sangat diperlukan untuk mengikuti perkembangan dan menghadapi persaingan yang semakin ketat dimasa yang akan datang. Tanpa perencanaan sebuah organisasi mungkin akan melakukan cara-cara ekstrem untuk menghindari kerugian atau mempertahankan kelangsungan hidupnya. Perencanaan dapat mencakup suatu periode waktu yang panjang atau pendek. Perencanaan jangka panjang (multi tahun : 3, 5, 10, atau bahkan 25 tahun) biasanya melibatkan peranan dari manajemen puncak dan atau staf perencanaan khusus. Masalah yang dihadapi sangat kompleks dan memiliki cakupan yang luas, seperti masalah perluasan pabrik, pasar, atau produk. Perencanaan jangka pendek (sampai dengan 1 tahun) biasanya dilakukan oleh manajemen menengah atau bawah (middle or bottom management) masalah yang dapat dimasukkan dalam perencanaan jangka pendek ini, antara lain kampanye periklanan untuk periode yang akan datang, pembelian pada musim yang akan datang, atau menyangkut daerah operasi dari tenaga pemasaran. Dalam hal ini, kita harus mengetahui dan membedakan ketiga konsep perencanaan, yaitu sebagai berikut :

1. Perencanaan perusahaan secara keseluruhan.

Hal ini mencakup penentuan tujuan umum perusahaan dalam jangka panjang dan pengembangan strategi jangka panjang untuk mencaai tujuan tersebut. Tujuan dan straregi jangka panjang ini kemudian menjadi suatu kerangka dasar untuk mengembangkan rencana yang tercakup didalamnya. Masalah utama yang ada dalam perencanaan perusahaan ini adalah masalah keuangan, produksi, kebutuhan tenaga kerja, penelitian, dan pengembangan (*research and development*),serta penentuan sasaran pasar dan program pemasarannya. Pertimbangan pemasaran ini cenderung mempengaruhi kebijakan dalam perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang . oleh karena itu perencanaan perusahaan dan perencanaan pemasaran sering dijadikan satu.

2. Perencanaan pemasaran

Hal ini mencakup pengembangan program jangka panjang untuk masalah-masalah yang luas dalam bauran pemasaran (*Marketing mix*), yaitu produk (*product*), harga (*price*), tempat (*place*) dan promosi (*promotion*). Perencanaan pada masing-masing variabel tersebut harus dikoordinasikan dan ditangani dengan baik, sebab setiap variabel bauran pemasaran selalu saling berinteraksi dengan variabel lainnya.

3. Rencana Pemasaran Tahunan

Rencana ini mencerminkan proses perencanaan yang berjalan untuk satu periode waktu. Dalam hal ini, manajemen akan mengembangkan suatu rencana induk yang mencakup kegiatan pemasaran setiap tahunnya.

Contoh : perencanaan pemasaran jangka panjang menentukantujuan untuk memperkenalkan produk baru. Rencana pemasaran tahun berikutnya, bagaimana pun harus dapat membuat keseimbangan dalam persediaan dengan cara mempromosikan jenis produk yang sedang mengalami tahap penurunan dalam daur

kehidupan produk (product life cycle). Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan penjualan produk tersebut sehingga persediaan berkurang.

Berdasarkan uraian-uraian sebelumnya, maka proses pemasaran dimulai dari menemukan apa yang diinginkan oleh konsumen, yang akhirnya pemasaran memiliki tujuan yaitu :

1. Konsumen potensial mengetahui secara detail produk yang kita hasilkan dan perusahaan dapat menyediakan semua permintaan mereka atas produk yang dihasilkan.
2. Perusahaan dapat menjelaskan secara detail semua kegiatan yang berhubungan dengan pemasaran. Kegiatan pemasaran ini meliputi berbagai kegiatan, mulai dari penjelasan mengenai produk, desain produk, promosi produk, pengiklanan produk, komunikasi kepada konsumen, sampai pengiriman produk agar sampai ke tangan konsumen secara cepat.
3. Mengenal dan memahami konsumen sedemikian rupa sehingga produk cocok dengannya dan dapat terjual dengan sendirinya.
4. Meningkatkan penjualan produk
5. Meningkatkan laba/ keuntungan
6. mendapatkan konsumen baru

8.3. Perencanaan Strategi Pemasaran

Perencanaan adalah proses menentukan bagaimana suatu organisasi dapat mencapai tujuannya melalui serangkaian aktivitas yang ditujukan pada proses analisa, evaluasi, seleksi diantara kesempatan-kesempatan yang diprediksi terlebih dahulu. Proses awal perencanaan dimulai dari penetapan tujuan kemudian merinci berbagai cara, teknik dan prosedur guna mencapai tujuan tersebut. Perencanaan

dikatakan efektif jika tujuan yang telah dirumuskan dapat dicapai sepenuhnya.

Dalam kondisi lingkungan bisnis yang senantiasa berubah dan tingkat persaingan dalam merebut pangsa pasar semakin ketat. Upaya pemasaran produk merupakan salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi bisnis, termasuk agribisnis. Kegiatan pemasaran dapat menjadi sumber kegagalan perusahaan dan atau menjadi tempat pemborosan jika tidak direncanakan dengan baik. Banyak pengusaha agribisnis, terutama yang berskala menengah ke bawah sering kali mengalami kesulitan dalam menyusun Program Pemasaran secara formal, sehingga produk yang dihasilkan tidak mampu mencapai pasar Sasarannya. Rencana pemasaran adalah bagaimana sebuah organisasi bisnis dapat mencapai tujuan pemasarannya melalui sistem pemasaran yang dibentuk oleh komponen eksternal, internal, umpan balik dan wirausahawan (pelaku bisnis).

Pada umumnya kegiatan pemasaran berkaitan dengan koordinasi beberapa kegiatan bisnis. Strategi pemasaran ini dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

1. Faktor mikro, yaitu perantara pemasaran, pemasok, pesaing dan masyarakat
2. Faktor makro, yaitu demografi/ekonomi, politik/hukum, teknologi/fisik dan sosial/budaya.
3. Lingkungan Internal: Sumber daya keuangan, manajemen, faktor-faktor produksi, serta sasaran dan tujuan organisasi.

8.4. Bauran Pemasaran (Marketing Mix)

Interaksi dari keempat variabel utama dalam sistem pemasaran, yaitu : produk dan jasa, Penetapan harga, saluran distribusi dan aktivitas promosi Keempat bauran pemasaran tersebut secara singkat dijelaskan sebagai berikut:

1. Product (produk) adalah segala sesuatu yang ditawarkan kepada masyarakat untuk dilihat, dipegang, dibeli atau dikonsumsi.
2. Price (harga), yaitu sejumlah uang yang konsumen bayar untuk membeli produk atau mengganti hal milik produk.
3. Place (tempat), yaitu berbagai kegiatan perusahaan untuk membuat produk yang dihasilkan/dijual terjangkau dan tersedia bagi pasar sasaran. Tempat meliputi antara lain channels, coverage, assortments, locations, inventory, and transport.
4. Promotion (promosi), yaitu berbagai kegiatan perusahaan untuk mengkomunikasikan dan memperkenalkan produk pada pasar sasaran.

Variabel promosi atau yang lazim disebut bauran komunikasi pemasaran (Koter, 1997:604):

- a. Advertising, yaitu semua bentuk presentasi nonpersonal dan promosi ide, barang, atau jasa oleh sponsor yang ditunjuk dengan mendapat bayaran.
- b. Sales promotion, yaitu insentif jangka pendek untuk mendorong keinginan mencoba atau pembelian produk dan jasa.
- c. Public relations and publicity, yaitu berbagai program yang dirancang untuk mempromosikan dan/atau melindungi citra perusahaan atau produk individual yang dihasilkan.
- d. Personal selling, yaitu interaksi langsung antara satu atau lebih calon pembeli dengan tujuan melakukan penjualan.
- e. Direct marketing, yaitu melakukan komunikasi pemasaran secara langsung untuk mendapatkan respon dari pelanggan dan calon tertentu, yang dapat dilakukan dengan

menggunakan surat, telepon, dan alat penghubung nonpersonal lain.

8.4.1. Evolusi Faktor Bauran Pemasaran [Marketing Mix]

Bauran pemasaran yang terdiri dari product, price, place, dan promotion (4P) seiring perkembangan jaman dan tuntutan pasar yang senantiasa mengalami perkembangan telah mengalami evolusi dan terus berkembang searah dengan perkembangan perilaku konsumen dan kecerdasan para ahli pemasaran. Lovelock dan Wright (2002:13-15) mengembangkan bauran pemasaran (marketing mix) menjadi integrated service management dengan menggunakan pendekatan 8Ps, yaitu: *product elements, place, cyberspace, and time, promotion and education, price and other user outlays, process, productivity and quality, people, and physical evidence.*

1. *Product elements* adalah semua komponen dari kinerja layanan yang menciptakan nilai bagi perusahaan.
2. *Place, cyberspace, and time* adalah keputusan manajemen mengenai kapan, dimana, dan bagaimana menyajikan layanan yang baik kepada pelanggan.
3. *Promotion and education* adalah semua aktivitas komunikasi dan perancangan insentif untuk membangun persepsi pelanggan yang dikehendaki perusahaan atas layanan spesifik yang perusahaan berikan.
4. *Price and other user outlays* adalah pengeluaran uang, waktu, dan usaha yang pelanggan korbankan dalam membeli dan mengkonsumsi produk dan layanan yang perusahaan tawarkan atau sajikan.
5. *Process* adalah suatu metode pengoperasian atau serangkaian tindakan yang diperlukan untuk menyajikan produk dan layanan yang baik kepada pelanggan

6. *Productivity and quality*, produktivitas adalah sejauhmana efisiensi masukan-masukan layanan ditransformasikan ke dalam hasil-hasil layanan yang dapat menambah nilai bagi pelanggan, sedangkan kualitas adalah derajat suatu layanan yang dapat memuaskan pelanggan karena dapat memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan.
7. *People* adalah pelanggan dan karyawan yang terlibat dalam kegiatan memproduksi produk dan layanan (service production).
8. *Physical evidence* adalah perangkat-perangkat yang diperlukan dalam menyajikan secara nyata kualitas produk dan layanan.

8.4.2. Kendala dalam Rencana Pemasaran

Dalam membuat perencanaan marketing, kita membutuhkan batasan-batasan yang terukur agar target dan segmen pasar yang dibidik dapat terpenuhi secara maksimal. Namun dalam proses perencanaan ini kadangkala kita dihadapkan pada beberapa kendala yang dapat menghambat proses perencanaan.

a. Kesulitan mengidentifikasi :

- Kita telah berada dimana (where do we now)?
- Kemana kita akan pergi (where do we go)?
- Bagaimana cara mencapainya (how do we go)?

b. Masalah dan kendala dalam perencanaan pasar :

- Kemampuan peramalan
Kemampuan untuk mengantisipasi kejadian yang akan datang dalam dunia bisnis.
- Akses kepada sumber informasi
Terbatasnya sumber informasi yang diterima, jadi kita tidak mengetahui informasi-informasi yang dibutuhkan.

- Waktu yang terbatas
Waktu yang terbatas dalam membuat rencana, jadi perencanaan yang dibuat tidak matang.
- Koordinasi proses perencanaan
Tidak adanya koordinasi dalam membuat perencanaan.

8.5. Siklus Hidup Produk (Product Life Cycle)

Penerapan strategi pemasaran tidak sama untuk setiap kondisi yang ada. Pemasar perlu memperhatikan dan menyesuaikan strategi pemasaran yang diterapkan dengan kondisi lingkungan eksternal maupun lingkungan internal yang dimiliki. Penerapan strategi pemasaran dengan mengkombinasikan antara lingkungan eksternal dan internal akan menjadikan strategi pemasaran tersebut menjadi lebih responsif terhadap perubahan dan kemampuan yang dimiliki perusahaan.

Selain itu, dalam membuat perencanaan strategi pemasaran, diperlukan juga data dan informasi terkait dengan siklus hidup produk itu sendiri. masing-masing siklus produk membutuhkan strategi yang berbeda-beda, dan tidak bisa dipukul rata menggunakan strategi yang sama, karena hal ini akan membuat strategi menjadi tidak efektif dan justru terjadi pemborosan.

Secara umum siklus hidup produk melewati tahap diantaranya:

1. Tahap Perkenalan

Pada tahap pertama kali siklus produk ini, barang mulai dipasarkan dalam jumlah yang besar walaupun volume penjualannya belum tinggi. Produk yang dijual umumnya dalam bentuk model awal. Karena masih berada pada tahap permulaan, biasanya ogkos atau biaya produksi yang dikeluarkan tinggi terutama biaya periklanan. Promosi yang dilakukan memang harus agresif dan menitikberatkan pada merek penjual dan proses menanamkan merk

tersebut ke benak konsumen. Disamping itu, distribusi barang tersebut masih terbatas dan laba yang diperoleh masih rendah.

2. Tahap Pertumbuhan

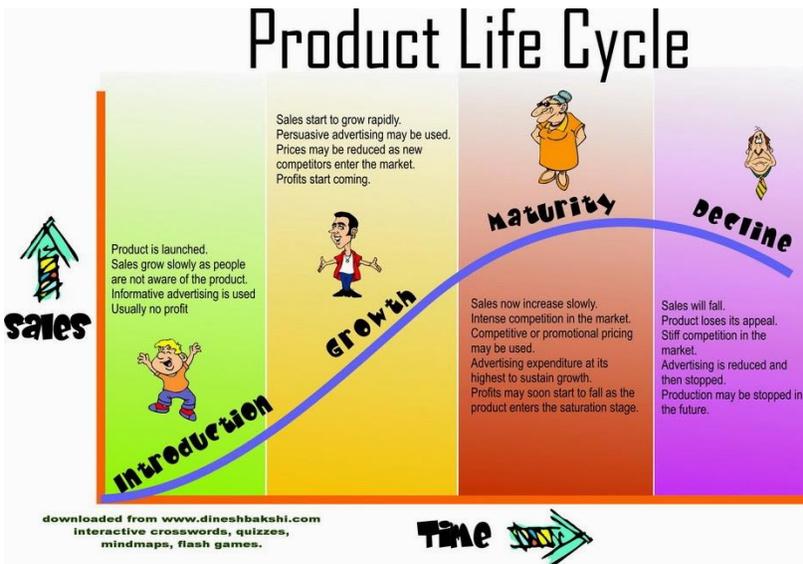
Dalam tahap pertumbuhan ini kurva penjualan semakin meningkat dengan cepat. Karena permintaan sudah sangat meningkat dan masyarakat sudah mengenal produk bersangkutan, maka usaha promosi yang dilakukan perusahaan tidak seagresif sebelumnya. Persaingan sudah dimulai memasuki pasar sehingga persaingan menjadi lebih ketat. Cara lain yang dilakukan untuk memperluas dan meningkatkan distribusinya adalah dengan menurunkan sedikit pada harga jualnya.

3. Tahap Kedewasaan

Pada tahap kedua ini kadang sulit untuk mengatakan bahwa kedua tahap ini terpisah atau berada pada satu tahap. Pada tahap kedewasaan bahwa penjualan meningkat dan pada tahap berikutnya tetap menurun, dan persaingan sangat ketat. Usaha periklanan mulai ditingkatkan lagi untuk menghadapi persaingan

4. Tahap Kemunduran

pada tahap kemunduran ini penjualan semakin menurun dan labanya juga menurun, bahkan mengalami kerugian. Pasar yang dikuasai semakin sempit. Untuk mengatasinya, perusahaan harus sudah memasarkan barang baru untuk menggantikan barang lama.



Gambar 8.1: Siklus Hidup Produk dan Ciri-cirinya

8.5.1. Strategi pada Siklus Hidup Produk (Product Life Cycle)

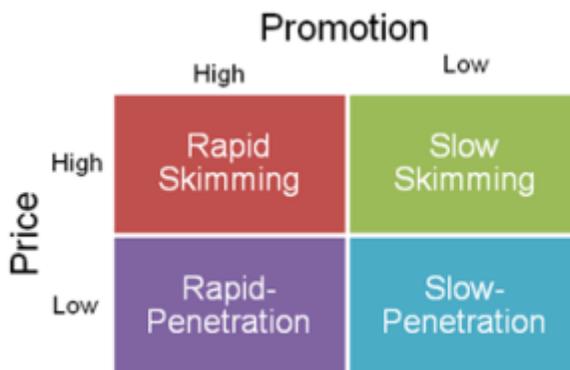
Untuk lebih jelas mengenali beberapa alternative strategi pemasaran yang pada masing-masing siklus, dapat kita pelajari dari penjelasan berikut ini:

1. Strategi Pemasaran Tahap Perkenalan

Dalam meluncurkan produk baru, manajemen pemasaran dapat membentuk suatu tingkat tinggi atau rendah bagi setiap variabel pemasaran, seperti harga, promosi, distribusi, dan mutu produk. Dalam hal harga dan promosi menurut Arman dkk (2006), manajemen dapat melaksanakan satu dari empat strategi yang terdapat dalam gambar dibawah, yaitu:

- a. Strategi peluncuran cepat (*rapid skimming*): Peluncuran produk baru dengan harga tinggi dan level promosi tinggi. Strategi ini dapat diterima dengan asumsi sebagian besar pasar potensial tidak menyadari produk itu, harga yang diminta, perusahaan menghadapi persaingan potensial dan untuk membangun preferensi merk.

- b. Strategi peluncuran lambat (*slow skimming*): Peluncuran produk baru dengan harga tinggi dan sedikit promosi. Strategi ini bila ukuran pasar terbatas, sebagian besar sadar tentang produk itu, pembeli bersedia membayar harga tinggi, dan persaingan potensial belum mengancam.
- c. Strategi penetrasi cepat (*rapid-penetration*): Peluncuran produk dengan harga rendah dan biaya promosi besar. Strategi ini cocok digunakan jika pasar tidak menyadari kehadiran produk, sebagian pembeli peka terhadap harga, terdapat persaingan potensial yang kuat, biaya produksi menurun sejalan dengan skala produksi dan pengalaman.
- d. Strategi penetrasi lambat (*slow-penetration*): Peluncuran produk dengan harga rendah dan promosi rendah. Strategi ini bila pasar besar, mempunyai kesadaran yang tinggi tentang harga, dan terdapat beberapa persaingan potensial.



Gambar 8.2. Empat Strategi Pemasaran dalam Tahap Perkenalan

2. Strategi Pemasaran Tahap Pertumbuhan

Tahap ini ditandai dengan adanya peningkatan penjualan. Konsumen awal merasa senang dan konsumen berikutnya mulai membeli. Pesaing baru mulai memasuki pasar, harga bertahan atau sedikit turun, dan laba meningkat. Menurut Kotler (2009), sepanjang

tahap pertumbuhan, perusahaan dapat menggunakan beberapa strategi untuk mempertahankan pertumbuhan pasar selama mungkin:

- a. Meningkatkan kualitas produk, menambah ciri-ciri atau fitur-fitur produk, serta memperbaiki modelnya.
- b. Menambah model baru dan produk penyerta (misal: produk dengan ukuran berbeda, rasa, dan sebagainya untuk melindungi produk utama).
- c. Memasuki segmen pasar baru.
- d. Meningkatkan cakupan dan memasuki saluran distribusi baru.
- e. Beralih dari iklan yang membuat orang menyadari produk (*product-awareness advertising*) ke iklan yang membuat orang memilih produk tertentu (*product-preference advertising*).
- f. Menurunkan harga untuk menarik lapisan berikutnya yang sensitif terhadap harga.

3. Strategi Pemasaran Tahap Kedewasaan

Pada suatu titik, tingkat pertumbuhan penjualan produk akan menurun dan produk akan memasuki tahap kedewasaan relatif. Tahap ini biasanya berlangsung lebih lama dari tahap sebelumnya dan merupakan tantangan berat bagi manajer pemasaran. Kebanyakan produk berada pada tahap kedewasaan dari siklus hidup.

Menurut Kotler (2009) ada tiga fase kedewasaan, yaitu:

- a. Fase kedewasaan bertumbuh (*growth maturity*): Tingkat pertumbuhan penjualan mulai menurun dan tidak ada saluran distribusi baru.
- b. Fase kedewasaan stabil (*stable maturity*): Penjualan datar atas dasar per kapita karena kejenuhan pasar, dan masa depan penjualan ditentukan oleh pertumbuhan populasi dan permintaan pengganti.

- c. Fase kedewasaan menurun (*decaying maturity*): Penjualan menurun dan konsumen mulai beralih ke produk lain.

Kelebihan produk, persaingan sangat ketat, mereka membuat *niche* pasar, dan penurunan harga. Yang mendominasi adalah perusahaan kuat. Konsentrasi sumber daya mereka ada pada produk yang lebih menguntungkan dan pada produk baru.

Terdapat tiga cara bermanfaat yang mengubah jumlah pemakaian terhadap suatu merek (*brand*), yaitu:

- a) Modifikasi pasar (*market modification*): dengan konsep menarik perhatian orang yang bukan pemakai, memasuki segmen pasar baru, dan merebut pelanggan pesaing.
- b) Modifikasi produk (*product modification*): meningkatkan volume penjualan dengan cara memodifikasi karakteristik produk melalui peningkatan mutu produk, peningkatan ciri-ciri atau fitur-fitur produk, dan peningkatan model produk.
- c) Modifikasi bauran pasar (*marketing program modification*): dengan diskon harga, distribusi, iklan, sales, personil penjualan (*personal selling*), dan pelayanan (*services*).

4. Strategi Pemasaran Tahap Penurunan

Penurunan bisa cepat atau lambat, karena alasan teknologi, pergeseran selera konsumen, dan meningkatnya persaingan. Mempertahankan produk adalah beban bagi perusahaan maupun karyawan. Menurut Arman dkk (2006) berikut adalah strategi bertahan dalam tahap penurunan yang tersedia untuk perusahaan yaitu:

- a. Meningkatkan investasi perusahaan untuk mendominasi atau memperkuat posisi pasar.
- b. Mempertahankan level investasi sampai ketidakpastian industri itu terselesaikan.

- c. Mengurangi investasi secara selektif dengan melepas pelanggan yang tidak menguntungkan.
- d. Menuai investasi untuk memulihkan kas secepatnya.
- e. Melepas usaha secepat mungkin dengan menjual asetnya.

Secara garis besar, alternative strategi pada masing-masing siklus produk dapat dirangkum pada tabel berikut ini:

Tabel 8.1 Rangkuman Strategi Pemasaran pada Siklus Daur Hidup Produk

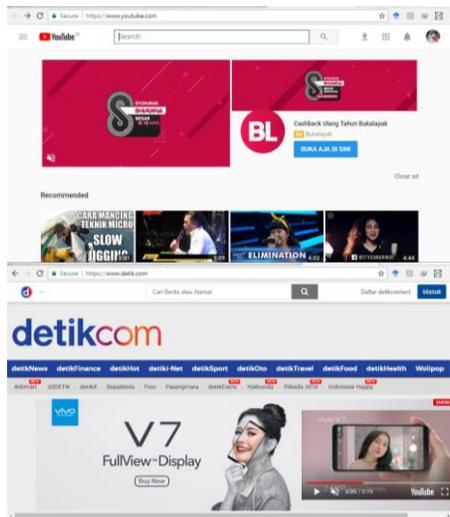
	Strategi pemasaran	Penetapan harga	Strategi promosi	Strategi distribusi
Perkenalan	Pengembangan pasar (kesadaran produk dan uji coba)	Harga menutup biaya perkenalan	Intensif untuk pengenalan produk	Selektif lewat outlet terpilih
Pertumbuhan	Peningkatan pangsa pasar	Harga lebih rendah seiring waktu	Membangun pasar masal, penekanan merek	Jaringan distribusi intensif
Kedewasaan	Mempertahankan pangsa pasar	Harga sama/dibawah pesaing	Penekanan perbedaan merek, ciri khas, manfaat	Memperbesar jaringan distribusi
Penurunan	Efisiensi dalam eksploitasi produk	Harga tetap	Mengurangi promosi, mempertahankan konsumen loyal	Distribusi selektif, mengurangi outlet yang merugi

8.6. Pemasaran Digital (Digital Marketing)

Saat kita sedang membuka chanel atau aplikasi Youtube, untuk video dengan jumlah penonton yang lebih dari 1 juta, biasanya sebelum kita dapat menyaksikan video tersebut kita akan disuguhi iklan produk (misalnya: Buka Lapak, Tokopedia, Iklan HP, atau beragam produk lainnya) selama kurang lebih 3-5 detik, yang dapat di SKIP atau beberapa iklan harus ditonton hingga selesai. Atau pada kasus lain, di beberapa halaman web yang cukup ternama, iklan produk akan berjejer disamping konten-konten pada halaman tersebut. misalnya saat kita membuka halaman detik.com maka dikanan kiri berita yang kita baca banyak iklan produk yang terpampang. Atau saat kita sedang memainkan game di smartphone biasanya akan muncul

iklan produk berupa game yang dikembangkan oleh developer lain. Inilah beberapa contoh pemasaran digital.

Pemasaran digital adalah suatu usaha untuk mempromosikan sebuah merek dengan menggunakan media digital yang dapat menjangkau konsumen secara tepat waktu, pribadi, dan relevan. Tipe pemasaran digital mencakup banyak teknik dan praktek yang terkandung dalam kategori pemasaran internet. Dengan adanya ketergantungan pemasaran tanpa internet membuat bidang pemasaran digital menggabungkan elemen utama lainnya seperti ponsel, SMS (pesan teks dikirim melalui ponsel), menampilkan iklan spanduk, dan digital luar.



Gambar 8.3. Contoh Pemasaran Digital di Youtube & detik.com

Pemasaran digital turut menggabungkan faktor psikologis, humanis, antropologi, dan teknologi yang akan menjadi media baru dengan kapasitas besar, interaktif, dan multimedia. Hasil dari era baru berupa interaksi antara produsen, perantara pasar, dan konsumen. Pemasaran melalui digital sedang diperluas untuk mendukung pelayanan perusahaan dan keterlibatan dari konsumen.

Pemasaran digital berkembang seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan telekomunikasi. Perkembangan pemasaran digital sangat cepat dan bahkan mulai meninggalkan metode pemasaran secara tradisional. Perkembangan internet dan kemudahan akses untuk memasarkan lewat berbagai situs mendorong pertumbuhan era pemasaran digital.

Secara umum pemasaran digital dikelompokkan kedalam dua kelompok yaitu pemasaran via internet dan pemasaran noninternet (telp, sms)

8.6.1 Pemasaran internet

8.6.1.1 Email

Pemasaran melalui email disebut email komersial. Penggunaan email dalam bisnis dapat membantu pengiriman informasi (promosi) mengenai produk atau jasa pada *receiver* (penerima pesan). *CAN-SPAM Act* adalah sebuah hukum yang menetapkan aturan-aturan untuk email komersial.

Persyaratan utama *CAN-SPAM Act*

- Dilarang menggunakan informasi *header* palsu atau menyesatkan
- Mengidentifikasi bisnis secara akurat.
- Dilarang menggunakan baris subjek yang menipu
- Baris subjek harus mencerminkan isi pesan.
- Identifikasi pesan sebagai iklan
- Iklan harus diungkapkan dengan jelas dan mencolok.
- Menyertakan lokasi keberadaan pengirim kepada penerima pesan
- Mengikutsertakan alamat yang valid berupa pos fisik. Pos tersebut harus terdaftar pada *Postal Service*.
- Memantau orang lain yang mengatas namakan perusahaan utama

- Menyewa perusahaan lain untuk menangani pemasaran email harus didasari atas tanggung jawab dengan mematuhi hukum yang berlaku.

8.6.1.2 Website

Website merupakan alamat/*domain* suatu perusahaan dalam internet. Dengan memiliki alamat website sendiri, maka perusahaan dapat memberikan informasi kepada pengguna internet. Website juga merupakan sarana yang mudah dan murah untuk mengkomunikasikan informasi dan promosi produk kepada konsumen

8.6.1.3 Jejaring sosial

Perkembangan jejaring sosial (sosial network) sangat pesat dan memiliki jutaan anggota, Jejaring sosial banyak digunakan oleh para penggunanya untuk menjual produk kepada sesama teman ataupun anggota yang ada dalam jaringan mereka.

8.6.2 Pemasaran tanpa internet

8.6.2.1 SMS

Salah satu pesan teks melalui ponsel. Pemasaran ini dimulai sejak tahun 2000-an di beberapa Negara seperti Eropa, Amerika Utara, dan Asia. Pada tahun 2005 alat komunikasi selular (ponsel) menjadi bentuk pemasaran yang sah di seluruh dunia.

8.3.2.2 Iklan banner

Iklan yang muncul pada halaman web untuk mempromosikan blog atau situs kliennya.

8.6.3 Strategi pemasaran digital

Terdapat dua strategi pada pemasaran digital berdasarkan cara pengiriman yaitu tarik dan dorong, masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan.

8.6.3.1 Strategi Tarik/*Pull*

Pemasaran digital ini melibatkan konsumen untuk mencari, melihat, dan mengambil informasi secara langsung melalui situs atau mesin pencari. Konsumen berperan aktif dalam mencari informasi yang dibutuhkan, biasanya terletak pada situs atau *website*, *blog*, *audio streaming*, dll.

Kelebihan:

- Tidak memerlukan teknologi canggih untuk mengirimkan konten, hanya diperlukan untuk menyimpan atau menampilkannya.
- Tidak ada batasan dari segi konten atau ukuran berkas karena semua ditentukan oleh konsumen.
- Kebebasan media yaitu perusahaan bebas menggunakan metode apapun untuk menarik konsumen.

Kekurangan :

- Tidak ada personalisasi untuk menjaga pengunjung datang kembali.
- Bersifat pasif karena mengandalkan mesin pencari. (*search engine*)
- Terbatasnya kemampuan untuk mengukur hasil pada konsumen.

8.6.3.2 Strategi Dorong/*Push*

Pemasaran digital ini memberikan informasi kepada konsumen dengan melihat atau menerima iklan digital secara aktif. Informasi dapat datang dalam bentuk email, panggilan ponsel, SMS (pesan teks

dikirim melalui ponsel), MMS (pesan multimedia), RSS (format *feed web* yang mendistribusikan berita dan informasi), dll.

Kelebihan

- Memilih sasaran konsumen secara khusus.
- Pesan yang dikirim dapat disesuaikan dengan kriteria konsumen.
- Melakukan pelacakan rinci tentang pilihan konsumen.

Kekurangan:

- Memerlukan mekanisme dalam pengiriman pesan.
- Pesan dapat dicegah oleh konsumen.
- Timbulnya isu privasi akibat konsumen tidak tertarik dengan email atau SMS yang bersifat promosi.

8.6.4 Solusi pemasaran digital

Solusi pemasaran digital meliputi penggunaan berbagai saluran pengiriman yang meliputi teknik tarik dan dorong. Hal ini digunakan untuk memperluas dukungan pelayanan perusahaan dan keterlibatan konsumen. Perusahaan perlu menjadi adaptif dan responsif dalam memenangkan konsumen. Pertahanan dalam paradigma baru ini, perusahaan harus membuat komitmen yang kuat untuk pemasaran digital melalui investasi baru dalam teknologi dan inovasi. Berakhir pada solusi pemasaran yang ideal berupa mencapai, retensi, dan pendapatan.

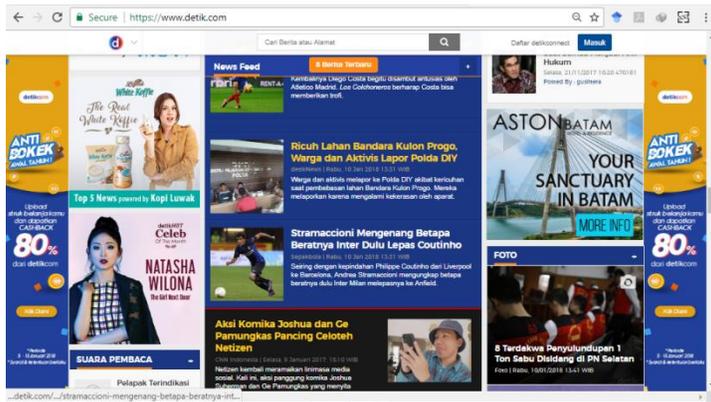
Aturan dalam pemasaran digital :

- Menargetkan satu segmen dan menciptakan komunitas virtual.
- Memperluas peran merek dalam portofolio secara global.
- Gunakan harga yang kreatif.
- Mengutamakan desain bagi konsumen.
- Gunakan eksperimentasi yang bersifat adaptif.
- Menemukan kembali riset pemasaran dan pemodelan sebagai penciptaan pengetahuan.

8.6.5 Langkah-langkah pemasaran digital

Pemasaran digital memerlukan strategi pemasaran yang spesifik agar dapat sukses dalam memasarkan produknya melalui media online/internet. Pemasaran Internet atau e-pemasaran (bahasa Inggris: *Internet marketing* atau *e-marketing* atau *online-marketing*) adalah segala usaha yang dilakukan untuk melakukan pemasaran suatu produk atau jasa melalui atau menggunakan media Internet atau jaringan www. Kata e dalam e-pemasaran ini berarti elektronik yang artinya kegiatan pemasaran yang dimaksud dilaksanakan secara elektronik lewat Internet atau jaringan *cyber*. Dengan munculnya teknologi Internet dalam beberapa tahun ini, banyak istilah baru yang menggunakan awalan e-xxx, seperti halnya: e-surat, *e-business*, *e-gov*, *e-society*, dll.

Kegiatan pemasaran Internet umumnya meliputi atau berkisar pada hal-hal yang berhubungan dengan pembuatan produk periklanan, pencarian prospek atau pembeli dan penulisan kalimat-kalimat pemasaran atau *copywriting*. Pemasaran internet atau e-pemasaran ini secara umum meliputi kegiatan pembuatan desain web (*web design*), periklanan dengan menggunakan baner, promosi perusahaan lewat mesin pencari informasi (mesin pencari), surat elektronik atau e-surat (*e-mail*), periklanan lewat e-surat (*email advertising*), pemasaran afiliasi (*affiliate marketing*), advertensi interaktif (*interactive advertising*), dll.



Gambar 8.4. Contoh Tampilan Detik.com yang Penuh Iklan.

Dalam aktivitas pemasaran digital terdapat istilah AIDA (*Awareness, Interest, Desire, dan Action*), khususnya dalam proses memperkenalkan produk atau jasa ke pasar (konsumen).

1. *Awareness* (Kesadaran)

Dalam ranah digital, pemasar membangun kesadaran konsumen dengan memasang iklan terlebih dahulu di media online, seperti Detik.com.

2. *Interest* (Ketertarikan)

Ketertarikan muncul setelah membangun kesadaran pada konsumen. Sistem *offline*, konsumen langsung mencari informasi di pasar. Sistem *online*, konsumen mencari tahu tentang produk melalui mesin pencari (Google, Yahoo! dll) dan jejaring sosial (Facebook, Twitter dll).

3. *Desire* (Keinginan)

Timbul keyakinan pada konsumen sehingga berkeinginan untuk mencoba produk atau jasa. Sistem *online* ditandai dengan mencari keterangan lengkap tentang produk atau jasa melalui situs web.

4. *Action* (Tindakan)

Tahap terakhir sebagai penentuan dari pihak konsumen terhadap produk atau jasa.

8.6.5.1. Kunci sukses pemasaran digital

- Harus memperhatikan istilah pada AIDA (Awareness, Interest, Desire, dan Action).
- Pasar adalah tempat komunikasi dua arah. Untuk memperoleh komunikasi tersebut merek harus melakukan *positioning* terlebih dahulu, dapat melalui berbagai media (Forum, blog dll) dan yang paling efektif ialah melalui jejaring sosial.

BAB IX

MANAJEMEN KEUANGAN

Pendayagunaan modal pada perusahaan merupakan suatu keharusan agar kegiatan keuangan perusahaan tidak mengalami keguncangan serta mendapat aliran kas tunai yang baik. Kesuksesan dan kegagalan bisnis baru terkadang berhubungan erat dengan kecukupan dan ketidakcukupan pendanaan. Setiap perusahaan perlu memiliki manajemen keuangan yang baik. Sebagaimana fungsinya yaitu menjadikan sumber dana dan modal yang dimiliki dipergunakan secara optimal sehingga bisa mendapatkan keuntungan sebagaimana salah satu tujuan dari perusahaan. Dalam mewujudkan agar sumber dana dan modal itu di kondisikan secara optimal, manajemen keuangan yang baik perlu diterapkan.

9.1. Konsep Dasar Keuangan Perusahaan.

9.1.1. Definisi Manajemen Keuangan

Manajemen Keuangan merupakan proses manajemen yang diterapkan pada fungsi-fungsi keuangan. Sedangkan fungsi merupakan kegiatan utama yang harus dilakukan oleh mereka yang bertanggung jawab dalam bidang tertentu. (Suad Husnan, 2001). Ada beberapa ahli yang memberikan pendapatnya mengenai definisi manajemen keuangan:

- James Van Horne, menyatakan: semua kegiatan atau aktivitas yang berhubungan langsung dengan perolehan, pendanaan serta pengelolaan aset (aktiva) dengan tujuan yang menyeluruh.
- Suad Husnan, berpendapat bahwa: Manajemen keuangan adalah manajemen terhadap semua fungsi keuangan
- Bambang Riyanto, mendefinisikan : Semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan yang berhubungan dengan upaya memperoleh dana yang dibutuhkan dengan biaya yang seminimal mungkin dan syarat yang menguntungkan serta upaya untuk mempergunakan dana yang diperoleh tersebut secara efisien dan efektif.

Dari keterangan dan pengertian di atas didapatkan bahwa, manajer keuangan menghadapi dua masalah utama. Pertama, berapa banyak perusahaan melakukan investasi, dan pada aktiva apa saja investasi tersebut ? kedua, bagaimana cara memperoleh kas untuk membiayai investasi tersebut ? Jawaban dari pertanyaan pertama merupakan keputusan investasi atau *capital budgeting* perusahaan. Inilah yang merupakan salah satu kegiatan utama atau fungsi manajemen keuangan yang disebut sebagai fungsi penggunaan dana (*allocation of funds*). Jawaban atas pertanyaan kedua merupakan keputusan pembiayaan (*financing decision*) yang harus diambil oleh manajer keuangan.

Hal ini tidak lain merupakan kegiatan utama atau fungsi manajemen keuangan yang lain, yang disebut sebagai fungsi mendapatkan dana (*raising of funds*). Dengan demikian fungsi utama manajemen keuangan ada dua yaitu; menggunakan dana dan mendapatkan dana. Dengan penjelasan tersebut maka manajemen keuangan sering disebut juga manajemen aliran dana, atau manajemen pembiayaan, sebabnya tidak lain karena kalau dipandang dari waktu ke waktu, akan ada dana yang masuk ke dalam perusahaan dan dana yang keluar dari perusahaan.

9.1.2. Fungsi manajemen keuangan.

Fungsi manajemen keuangan terdiri dari tiga keputusan utama yang harus diambil oleh perusahaan yakni :

a. Keputusan investasi.

Yang termasuk kegiatan keputusan investasi diantaranya :

- Investasi modal, yaitu pengalokasian modal ke dalam usaha – usaha investasi yang manfaatnya akan direalisasikan dimasa yang akan datang.
- Keputusan mengalokasikan kembali modal, apabila modal yang terikat pada suatu aktiva tidak dapat dibenarkan lagi dari segi ekonomi.
- Penentuan jumlah aktiva yang dimiliki perusahaan. Hal ini berhubungan dengan jumlah dana / modal yang harus disediakan untuk pembelian – pembelian aktiva tersebut.
- Komposisi dari aktiva – aktiva tersebut.
- Corak resiko bisnis dari perusahaan itu menurut persepsi pensuplaian modal.

b. Keputusan financing (pembelajaan).

Keputusan ini mencakup keputusan financing mix atau struktur modal yang terbaik. Dalam hal ini, manajer keuangan harus membuat keputusan mengenai bagaimana kombinasi short term debt dengan long term debt, atau long term debt dengan modal sendiri, short term debt dengan modal sendiri atau kombinasi ketiganya.

c. Keputusan deviden.

Keputusan ini meliputi keputusan tentang penentuan pembaian pendapatan antara penggunaan pendapatan untuk dibayarkan kepada para pemegang saham sebagai deviden atau untuk digunakan dalam perusahaan tersebut sebagai laba ditahan. Laba ditahan merupakan salah satu sumber dana yang dapat digunakan untuk membiayai pertumbuhan perusahaan, sedangkan deviden

merupakan aliran kas yang dibayarkan kepada para pemegang saham.

9.1.3. Prinsip Manajemen Keuangan

Manajemen Keuangan dalam prakteknya merupakan aktivitas yang dilakukan dan muncul dalam rangka untuk menjaga kesehatan keuangan perusahaan atau organisasi. Maka dari itu, dalam membuat sebuah sistem manajemen keuangan, kita membutuhkan prinsip prinsip ini yang menjadi dasarnya, diantaranya:

➤ *Consistency* (Konsistensi)

Dalam prinsip konsistensi ini, suatu sistem serta kebijakan keuangan perusahaan haruslah konsisten, tidak berubah dari periode ke periode, namun perlu diingat bahwa sistem keuangan bukan berarti tidak boleh dilakukan penyesuaian bila ada suatu perubahan yang signifikan didalam perusahaan. Pendekatan keuangan yang tidak konsisten bisa menjadi tanda bahwa ada manipulasi pada pengelolaan keuangan perusahaan.

➤ *Transparancy* (Transparansi)

Manajemen harusnya terbuka terhadap pekerjaannya, memberikan informasi tentang rencana dan segala aktivitas kepada yang berkepentingan, termasuk memberikan laporan keuangan yang wajar, lengkap, tepat waktu dan akurat yang bisa diakses dengan mudah oleh yang berkepentingan, apabila tidak transparan, maka ini bisa mengindikasikan manajemen telah menyembunyikan sesuatu.

➤ *Viability* (Kelangsungan Hidup)

Supaya kesehatan keuangan perusahaan terjaga, semua pengeluaran operasional ataupun ditingkat yang strategis harus disesuaikan dengan dana yang ada. kelangsungan hidup entitas merupakan ukuran suatu tingkat keamanan serta keberlanjutan keuangan perusahaan. manajemen keuangan harus menyusun rencana

keuangan dimana menunjukkan bagaimana suatu perusahaan bisa menjalankan rencana strategisnya guna memenuhi kebutuhan keuangan.

➤ Integrity (Integritas)

Setiap individu harus memiliki tingkat integritas yang mumpuni dalam menjalankan kegiatan operasional. selain itu catatan dan laporan keuangan harus terjaga intergritasnya dengan kelengkapan dan tingkat keakuratan suatu pencatatan keuangan.

➤ Stewardship (Pengelolaan)

Manajemen keuangan harus bisa mengelola dengan mumpuni dana yang sudah didapat dan memberikan jaminan bahwa dana yang diperoleh tersebut akan digunakan untuk merealisasikan tujuan yang sudah ditetapkan. Dalam prakteknya, manajemen bisa melakukan bisa berhati hati dalam membuat perencanaan strategis, mengidentifikasika nresiko keuangan yang ada serta menyusun dan membuat sistem pengendalian keuangan yang sesuai.

➤ Accounting Standards (Standar Akuntansi)

Sistem akuntansi keuangan yang dipakai harus sesuai dengan prinsip-prinsip dan standar aturan akuntansi yang berlaku. agar laporan keuangan yang dihasilkan bisa dengan mudah dipahami dan dimengerti oleh semua pihak pihak yang berkepentingan.

9.1.4. Tujuan Manajemen Keuangan

Manajemen Keuangan bertujuan memaksimalkan nilai dari perusahaan. Manajemen harus bisa menekan perputaran uang yang bisa menghindarkan dari aktivitas yang tidak diinginkan. Perlu diingat, tujuan utama dari suatu perusahaan adalah untuk memaksimalkan atau menambah kesejahteraan para pemilik perusahaan. saham yang beredar adalah bukti kepemilikan, kesejahteraan para pemilik direfleksikan dari harga pasar (saham) perusahaan itu. Harga perusahaan tersebut adalah buah dari keputusan

manajemen mengenai keputusan untuk investasi, keputusan dalam pendanaan serta aktivitasnya dalam memmanage aktiva, dimana keputusan-keputusan tersebut akan berdampak pada harga saham para pemilik perusahaan.

9.1.5. Peranan Manajer Keuangan.

Manajer keuangan memiliki tugas dan peran penting diantaranya:

- Menentukan investasi jangka panjang perusahaan
- Mendapat dana untuk membayar investasi
- Melaksanakan kegiatan keuangan harian perusahaan
- Membantu mengolah resiko yang diambil perusahaan.

9.1.5.2. Tanggung jawab manajer keuangan.

➤ Manajemen arus kas

Untuk meningkatkan nilai suatu perusahaan, manajer keuangan harus memastikan bahwa selalu terdapat dana yang cukup untuk mendapatkan bahan dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk memproduksi barang dan jasa. Kegiatan ini disebut dengan manajemen arus kas (cash flow management) memerlukan perencanaan yang cermat.

➤ Pengendalian keuangan

Adalah proses memeriksa kinerja actual dibandingkan dengan perencanaan untuk menjamin terjadinya hasil keuangan yang diinginkan.

➤ Perencanaan keuangan.

Landasan bagi manajemen keuangan yang efektif merupakan pengembangan rencana keuangan (financial plan). Rencana keuangan menjabarkan strategi keuangan untuk mencapai posisi keuangan dimasa depan. Dalam membuat perencanaan, seorang manajer keuangan harus mengajukan beberapa pertanyaan :

- Berapa jumlah dana yang dibutuhkan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan yang segera?
- Kapan perusahaan membutuhkan lebih banyak dana?
- Dimana perusahaan membutuhkan dana untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang nya ?

Untuk menjawab pertanyaan tersebut, manajer keuangan harus mengembangkan gambaran yang jelas mengapa perusahaan membutuhkan dana. Manajer juga harus menilai biaya dan keuntungan relatif dari sumber dana potensial.

9.2. Memahami Laporan Keuangan

Laporan keuangan adalah hasil akhir dari proses akuntansi. Sebagai hasil akhir dari proses akuntansi, laporan keuangan menyajikan informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan berbagai pihak (misalnya pemilik dan kreditor). Laporan keuangan yang utama terdiri atas: neraca, laporan rugi laba, laporan perubahan modal.

9.2.1. Tujuan laporan keuangan

Menurut "Kerangka Dasar Penyusunan dan Penyajian Laporan Keuangan" (IAI, 2002), tujuan laporan keuangan adalah sebagai berikut:

- Laporan keuangan menyajikan informasi tentang posisi keuangan (aktiva, utang, dan modal pemilik) pada suatu saat tertentu.
- Laporan keuangan menyajikan informasi kinerja (prestasi) perusahaan.
- Laporan keuangan menyajikan informasi tentang perubahan posisi keuangan perusahaan.
- Laporan keuangan mengungkapkan informasi keuangan yang sangat penting.

Untuk laporan keuangan perusahaan publik dapat terbagi menjadi empat jenis laporan yaitu:

1. Laba/Rugi
2. Neraca
3. Perubahan Ekuitas
4. Arus Kas
5. Catatan Atas Laporan Keuangan

9.2.2 Laporan Keuangan Laba/Rugi

Laporan laba rugi adalah laporan yang digunakan untuk mengukur keberhasilan operasi perusahaan dalam periode tertentu. Laporan laba rugi ini dapat bermanfaat untuk menentukan tingkat profitabilitas perusahaan, kelayakan kredit perusahaan, nilai investasi perusahaan. Laporan keuangan laba rugi menjadi penting bagi perusahaan dikarenakan beberapa hal sebagai berikut;

- Laporan laba rugi membantu investor dan kreditor dalam meramalkan jumlah, waktu, dan ketidakpastian dari arus kas di masa yang akan datang. Dengan meramalkan arus kas dimasa yang akan datang dapat membantu investor dalam meramalkan jumlah arus kas dimasa yang akan datang dengan akurat, dengan penilaian tersebut investor dan kreditor dapat menentukan nilai ekonomi perusahaan dan profitabilitas perusahaan.
- Perhitungan Laporan Laba rugi membantu pemakai menentukan resiko (tingkat ketidakpastian) dari tidak tercapainya arus kas tertentu. Dalam akuntansi terdapat dua pendekatan dalam menyusun laporan keuangan laba rugi pendekatan pertama adalah pendekatan ekuitas, yang kedua adalah pendekatan transaksi. Pendekatan ekuitas menekankan pada pemeliharaan modal yang dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan menghitung laporan laba rugi berdasarkan perubahan ekuitas yang dimiliki oleh perusahaan. Pendekatan yang kedua adalah pendekatan transaksi, pendekatan

ini dilakukan dengan mengumpulkan transaksi selama periode tertentu kemudian mengklasifikasikan transaksi langkah yang terakhir adalah membandingkan antara pendapatan dan biaya untuk menentukan berapa tingkat laba yang dimiliki oleh perusahaan. Perlu diperhatikan dalam pendekatan transaksi terdapat unsur-unsur dalam laporan laba rugi sebagai berikut;

➤ Pendapatan (Revenue)

Pendapatan didefinisikan sebagai arus kas masuk atau peningkatan lain atas harta dari suatu kesatuan atau penyelesaian kewajiban selama suatu periode dari penyerahan atau produksi barang, pemberian jasa atau aktivitas lain yang merupakan operasi pokok atau utama yang berkelanjutan dari kesatuan tersebut.

➤ Beban (Expenses)

Beban (expenses) dapat didefinisikan sebagai arus kas keluar atau penggunaan lain atas harta atau terjadinya kewajiban selama suatu periode dari penyerahan atau produksi barang, pemberian jasa, pelaksanaan aktivitas lain yang merupakan operasi pokok perusahaan yang berkelanjutan dari sebuah kesatuan tersebut.

➤ Keuntungan (Gains)

Keuntungan (Gains) didefinisikan sebagai kenaikan dalam ekuitas (harta bersih) dari transaksi sampingan atau sekali-sekali dari suatu kesatuan kecuali yang dihasilkan dari pendapatan atau investasi pemilik

➤ Kerugian (Losses)

Kerugian (Losses) adalah penurunan dalam ekuitas (harta bersih) dari transaksi sampingan atau sekali-kali dari suatu kesatuan kecuali yang diakibatkan dari beban atau pembagian kepada pemilik. Pendekatan transaksi menekankan pada klasifikasi terhadap jenis beban maupun pendapatan. Dalam

penggunaan pendekatan transaksi perusahaan dapat memilih dua format dalam menyusun laporan keuangan laba rugi format tersebut adalah format langsung (Single step) dan format bertahap (Multiple Step). Dalam penggunaan format langsung (single step) perusahaan hanya mengelompokkan transaksi menjadi dua yaitu pendapatan dan beban. Beban dikurangkan terhadap pendapatan untuk memperoleh laba atau rugi bersih. Ungkapan bentuk langsung berasal dari pengurangan tunggal dari pendapatan dikurangi beban pada laporan keuangan perusahaan. Namun untuk pajak penghasilan seringkali dipisahkan dalam laporan keuangan perusahaan.

Adapun contoh dari laporan keuangan model langsung (single step) adalah sebagai berikut:

OZ Corporation
Laporan Laba/(Rugi)
Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2017

- Pendapatan :

Penjualan Bersih	2.972.413
Pendapatan Deviden	98.500
Pendapatan Sewa	72.910

Jumlah Pendapatan 3.143.823

- Beban

Harga Pokok Penjualan	1.982.541
Beban Penjualan	453.028
Beban Administrasi	350.771
Beban Bunga	126.060
Beban Pajak Penghasilan	66.934

Jumlah Beban 2.979.334

Laba Bersih 164.489

Laba Per Saham Biasa 1,74

Keuntungan utama dari format bentuk langsung terletak pada kesederhanaan dalam penyajian dan tidak adanya implikasi bahwa jenis pos tertentu pembentuk laporan keuangan laba rugi perusahaan mempunyai prioritas atas yang lainnya.

Format kedua yang digunakan dalam pendekatan transaksi adalah format bertahap (Multiple Step). Format bertahap (Multiple Step) menjadikan informasi laporan keuangan laba rugi menjadi lebih berguna hal ini dikarenakan laporan keuangan rugi laba yang disusun menunjukkan klasifikasi yang lebih lanjut. Penggunaan format bertahap (Multiple Step) memiliki ciri-ciri sebagai berikut; Pemisahan hasil

operasi perusahaan yang diperoleh dari aktivitas sampingan atau bukan operasi. Klasifikasi beban menurut fungsi, perdagangan, atau pabrikasi (harga pokok penjualan), penjualan, dan administrasi. Laporan keuangan format bertahap (Multiple Step) dianjurkan oleh akuntan hal ini disebabkan oleh penggunaan format ini mengakui pemisahan transaksi operasi dan bukan operasi serta mencocokkan biaya dan beban dengan pendapatan yang berkaitan dengannya. Adapun contoh bentuk laporan keuangan format bertahap (Multiple Step) adalah sebagai berikut:

OZ Corporation
Laporan Laba/(Rugi)
Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2017

Penjualan Bersih	2.972.413
Harga Pokok Penjualan	1.982.541
Laba Kotor	989.872
Beban Penjualan	453.028
Beban Administrasi	350.771
Laba Operasi	803.799
Pendapatan (Beban) Lainnya	
Pendapatan dan Keuntungan Lainnya	171.410
Beban Kerugian Lainnya	126.060
Jumlah Pendapatan (Beban) Lainnya	297.470
Laba Sebelum Pajak Penghasilan	231.423
Pajak Penghasilan	66.934
Laba Bersih Setelah Pajak Penghasilan	164.489
Laba Persaham	1,74

9.2.3. Neraca

Terdapat tiga jenis Laporan keuangan dalam akuntansi finansial, laporan keuangan pertama adalah laporan laba rugi, laporan neraca, catatan atas laporan keuangan, arus kas dan perubahan ekuitas.. Neraca merupakan laporan keuangan yang diterbitkan perusahaan yang berisi posisi keuangan perusahaan baik menyajikan aset perusahaan, liabilities perusahaan, dan ekuitas perusahaan. Neraca memberikan informasi tentang posisi keuangan perusahaan yang mencerminkan likuiditas, solvabilitas, return on investmen dan masih banyak lagi fungsi dari laporan keuangan neraca ini.

Likuiditas menggambarkan jumlah waktu yang diperlukan untuk mengubah atau mengkonversi harta yang dimiliki oleh perusahaan menjadi kas (Kieso; 1995;252) Atau kebanyakan orang memberikan arti bahwa likuiditas merupakan kemampuan perusahaan untuk membayarkan utang yang telah jatuh tempo. Neraca mencerminkan fleksibilitas perusahaan, dengan mengetahui fleksibilitas perusahaan maka stakeholder dapat menilai tentang perusahaan tersebut. Fleksibilitas keuangan didefinisikan sebagai kemampuan suatu perusahaan untuk mengambil tindakan efektif guna mengubah jumlah dan arus kas sehingga perusahaan dapat tanggap terhadap kebutuhan dan peluang yang tidak terduga (Kieso; 1995;252)

Laporan keuangan neraca sangat bermanfaat bagi perusahaan namun tidak berarti laporan keuangan neraca tidak memiliki kekurangan sama sekali, terdapat kekurangan yang mendasar dari laporan keuangan neraca ini. Salah satu yang sangat penting adalah neraca tidak mencerminkan nilai masa berjalan karena pembuat atau akuntan yang telah menyusun laporan keuangan tidak menggunakan prinsip biaya sekarang tetapi menggunakan prinsip biaya historis. Akibatnya terdapat beberapa aset perusahaan dan hutang perusahaan disajikan dalam nilai historis perusahaan yang tidak sesuai dengan nilai pasar. Keterbatasan lain dari neraca adalah dalam menyusun

laporan keuangan perusahaan maka penyusun mempertimbangkan dan menggunakan estimasi yang telah ditentukan.

Salah satu contoh untuk permasalahan ini adalah ketertagihan piutang, penjadwalan persediaan dan umur kegunaan harta jangka panjang, dan harta tak berwujud lainnya menggunakan pertimbangan dari kebijakan akuntansi dan estimasi yang digunakan untuk menilai dari nilai yang dimiliki perusahaan. Laporan keuangan juga tidak menyajikan nilai-nilai yang sulit diukur dalam laporan keuangan tetapi penting bagi perusahaan. Nilai-nilai tersebut misalnya adalah keberadaan sumber daya perusahaan. Sumber daya manusia bagi perusahaan penting namun tidak pernah dinilai oleh perusahaan. Berikut ini adalah klasifikasi neraca :

a. Aset atau Aktiva

Aset atau aktiva dapat didefinisikan sebagai kemungkinan keuntungan ekonomi masa depan yang diperoleh atau dikendalikan kesatuan sebagai hasil transaksi atau kejadian masa lalu (Kieso; 1995;255). Secara umum harta atau aset perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi Aset Lancar dan Aset Tak Lancar. Aset Lancar dapat didefinisikan sebagai kas dan harta lain yang diperkirakan dapat dikonversi menjadi uang kas, dijual atau dikonsumsi baik dalam jangka satu tahun atau dalam siklus operasi perusahaan, mana yang lebih panjang. Siklus Operasi adalah waktu rata-rata diantara akuisisi bahan dan perlengkapan dan realisasi kas melalui penjualan produk untuk bahan dan perlengkapan yang diperoleh.

Siklus dalam operasi ini bergerak dari kas melalui persediaan, produksi, penjualan, dan piutang kemudian kembali ke kas perusahaan. Apabila perusahaan memiliki siklus operasi perusahaan kurang dari satu tahun maka aset tersebut dimasukkan dalam klasifikasi aset lancar perusahaan, tetapi apabila perusahaan

memiliki aset yang siklus operasi perusahaan melebihi satu tahun maka batas waktu operasi perusahaan inilah yang akan dijadikan dasar. Aset disajikan didalam laporan keuangan berdasarkan likuiditasnya. Likuiditas seperti yang telah dijelaskan adalah kemampuan perusahaan untuk mengubah sejumlah aset atau harta perusahaan menjadi kas.

Adapun jenis klasifikasi lebih lanjut dari aset lancar adalah kas dan setara kas, surat berharga, piutang, persediaan, dan biaya dibayar dimuka. Pos-pos tidak dianggap kedalam aset lancar jika hal tersebut tidak diharapkan menjadi kas atau direalisasi menjadi kas dalam jangka waktu satu tahun atau satu siklus operasi perusahaan, mana yang lebih panjang. Terdapat beberapa kasus mengenai hal ini seperti kas perusahaan mungkin bukan menjadi bagian dari kas perusahaan hal ini dikarenakan kas yang dimiliki perusahaan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari pelunasan hutang jangka yang akan jatuh tempo. Investasi jangka panjang merupakan investasi yang dilakukan lebih dari satu tahun atau satu siklus operasi perusahaan. Investasi jangka panjang biasanya terdiri dari beberapa hal berikut ini:

- Investasi dalam sekuritas. Contohnya investasi dalam obligasi, saham biasa, dan wesel jangka panjang
- Investasi dalam harta tetap berwujud. Contohnya tanah, mesin, peralatan gedung dan bangunan
- Investasi yang disisihkan dalam dan khusus. Contohnya dana pelunasan, dana pensiun, dana perluasan pabrik

b. Kewajiban atau Hutang

Kewajiban didefinisikan sebagai kemungkinan pengorbanan ekonomi di masa depan yang diperoleh atau dikendalikan oleh kesatuan tertentu untuk mentransfer harta atau memberikan jasa kepada kesatuan lain di masa depan sebagai akibat dari transaksi atau

kejadian dimasa lalu. Kewajiban dapat diklasifikasikan menjadi dua klasifikasi umum yaitu kewajiban jangka pendek (Lancar) dan kewajiban jangka panjang (Kewajiban tak Lancar). Kewajiban lancar (current liabilities) didefinisikan sebagai kewajiban yang diperkirakan dapat dilikuidasi baik melalui penggunaan harta lancar maupun dengan kewajiban lancar dan kewajiban jangka panjang lainnya. Kewajiban lancar ini mencakup beberapa hal sebagai berikut;

- Hutang merupakan kewajiban yang diperoleh atau berasal dari perolehan barang dan jasa ,contohnya adalah hutang dagang, hutang upah, hutang pajak dll.
- Tagihan yang diterima dimuka untuk penyerhan barang atau jasa atau pemberian jasa ,contohnya adalah pendapatan sewa diterima dimuka atau pendapatan pelanggan diterima dimuka. Kewajiban lain dimana likudasinya terjadi dalam siklus operasi perusahaan, contohnya adalah bagian dari obligasi perusahaan yang harus dibayarkan pada periode berjalan, atau kewajiban jangka pendek yang berasal dari pembelian peralatan. Kewajiban jangka panjang adalah kewajiban yang diperkirakan secara layak tidak akan dilikuidasi dalam siklus operasi normal, tetapi akan dibayarkan pada suatu tanggal di luar waktu tersebut. Pada umumnya kewajiban jangka panjang terdiri dari beberapa hal sebagai berikut;
 - Kewajiban yang berasal dari situasi keuangan yang spesifik misal penerbitan obligasi, kewajiban lease jangka panjang, wesel bayar jangka panjang.
 - Kewajiban yang berasal dari operasi biasa perusahaan bersangkutan seperti kewajiban pensiun dan kewajiban pajak yang ditangguhkan.
 - Kewajiban yang tergantung pada terjadi atau tidak terjadinya suatu kejadian atau lebih di masa depan untuk meneguhkan jumlah yang harus dibayar, siapa yang harus

dibayar, tanggal pembayaran. Seperti jaminan jasa dan kotinjensi lainnya.

c. Ekuitas

Ekuitas didefinisikan sebagai hak tersisa dalam harta suatu kesatuan yang tetap tinggal ada atau setelah dikurangkan dengan kewajiban perusahaan, ekuitas adalah hak kepemilikan.

9.2.4. Arus Kas

Laporan arus kas menunjukkan sejumlah kas masuk dan keluar dalam aktivitas perusahaan. Laporan arus kas bertujuan untuk memberikan informasi yang relevan mengenai penerimaan dan pengeluaran kas suatu perusahaan selama satu periode. Laporan arus kas menyajikan laporan arus kas masuk dari aktivitas operasi, investasi, dan pendanaan.

9.3. Menghitung Rasio Keuangan.

Kondisi kesehatan keuangan suatu perusahaan perlu diketahui oleh manajemen melalui posisi finansialnya. Untuk mengetahui kondisi finansial perusahaan pada suatu saat, manajemen dapat menghubungkan unsur-unsur aktiva satu dengan yang lainnya, unsur passiva satu dengan yang lainnya, ataupun unsure-unsure aktiva dengan unsur-unsure passiva. Untuk dapat mengetahui aktivitas finansial suatu perusahaan, manajemen dapat menggabungkan unsur - unsur rugi laba dengan unsur – unsur neraca yang bersangkutan.

Untuk dapat mengetahui profitabilitas perusahaan, manajemen juga dapat menggabungkan unsur-unsur rugi laba satu dengan yang lainnya, atau unsur-unsure rugi-laba dengan unsur-unsur neraca. Dengan mengadakan analisis data finansial tersebut manajer dapat mengetahui keadaan dan perkembangan finansial dari perusahaannya. Dalam menganalisis data finansial tersebut perlu adanya ukuran tertentu, dan ukuran yang sering di gunakan dalam analisis finansial

adalah apa yang disebut ratio finansial. Pengertian ratio itu sebenarnya hanyalah angka perbandingan, baik yang dinyatakan dalam presentase atau dalam angka perbandingan. Penganalisis finansial dalam mengadakan analisis ratio finansial pada dasarnya dapat menggunakan dua macam perbandingan, yaitu :

1. Membandingkan ratio satu tahun dengan ratio tahun-tahun sebelumnya (ratio historis) atau dengan ratio yang diperkirakan untuk tahun-tahun yang akan datang dari perusahaan yang sama.
2. Membandingkan ratio-ratio dari suatu perusahaan dengan ratio-ratio yang sama dari rata-rata industri. Dari hasil perbandingan itu dapat diketahui apakah perusahaan tersebut dalam hal ratio tertentu berada di bawah, diatas atau sama dengan ratio industri. “jika perusahaan mempunyai ratio tertentu diatas industri berarti dalam aspek tersebut perusahaan berada di atas rata-rata industri. Sebaliknya kalau ratio perusahaan lebih kecil dari ratio rata-rata industri maka aspek finansial perusahaan tersebut berada di bawah rata-rata industri”. Apabila suatu perusahaan mengetahui bahwa dia dalam ratio-ratio tertentu dibawah rata-rata industri, haruslah di analisis faktor-faktor apasaja yang menyebabkannya, untuk kemudian diambil kebijakan atau tindakan untuk meningkatkan ratio tersebut menjadi “rata-rata” atau “didasar rata-rata” dalam industri yang bersangkutan.

Pada dasarnya rasio-rasio finansial dapat dikelompokkan menjadi beberapa kelompok ratio yaitu :

- a) Rasio likuiditas.
- b) Rasio solvabilitas atau ratio leverage.
- c) Rasio aktivitas.
- d) Rasio profitabilitas.

9.3.1. Rasio Likuiditas

Likuiditas suatu perusahaan menggambarkan kemampuan perusahaan tersebut untuk dapat memenuhi kewajiban-kewajiban finansialnya tepat pada waktunya. Jika perusahaan itu membayar kewajibannya tepat waktu maka perusahaan itu disebut likuid. Sebaliknya jika perusahaan tersebut tidak dapat membayar utang tepat waktu maka di sebut tidak likuid.

Ada dua cara dalam pengukuran likuiditas perusahaan diantaranya.

a. **Current Ratio**

Merupakan salah satu rasio financial yang sering digunakan. Tingkat current ratio dapat ditentukan dengan jalan membandingkan antara Aktiva lancar dan Hutang lancar. Current ratio perusahaan sebagai berikut:

$$\text{Current Ratio} = \text{Aktiva Lancar} / \text{Hutang Lancar} \times 100\%$$

b. **Quick Ratio**

Hampir sama dengan current ratio, hanya saja jumlah persediaan sebagai salah satu komponen dari aktiva lancar harus dikeluarkan. Quick Ratio membandingkan aktiva yang lebih lancar dengan utang lancar. Quick ratio lebih sensitif karena haru mempertimbangkan persediaan. Quick ratio perusahaan sebagai berikut.

$$\text{Quick Ratio} = \text{Aktiva Lancar} - \text{Persediaan} / \text{Hutang Lancar} \times 100\%$$

Contoh menghitung rasio likuiditas:

Data Awal dalam Laporan Keuangan Neraca dan Laporan Laba Rugi.

NERACA PT OZ Per 31 Desember 2017

AKTIVA		PASIVA	
Aktiva Lancar		Hutang	
Kas	100.000	Hutang Lancar	300.000
Piutang	175.000	Hutang JP	200.000
Persediaan	325.000		
Jumlah Aktiva Lancar	600.000	Jumlah Hutang	500.000
Aktiva Tetap		Modal	
Tanah	150.000	Modal Sendiri	575.000
Bangunan	250.000		
Etalase	75.000		
Jumlah Aktiva Tetap	475.000		
Total Aktiva	1.075.000	Total Pasiva	1.075.000

Rasio likuiditas :

Current Ratio = Aktiva Lancar / Hutang Lancar x 100%

$$= 600.000 / 300.000 \times 100\%$$

$$= 200\%$$

Aktiva Lancar : Hutang lancar

$$600.000 : 300.000$$

$$2 : 1$$

Kesimpulan: setiap Rp.1 utang lancar dijamin oleh 2 harta lancar atau perbandingannya antara aktiva lancar dengan hutang lancar adalah 2:1

QUIZ: hitung Rasio likuiditas menggunakan **Quick ratio**

9.3.2. Rasio Solvabilitas

Rasio ini disebut juga *leverage Ratio* yaitu mengukur perbandingan dana yang disediakan oleh pemiliknya dengan dana yang dipinjam dari kreditur perusahaan tersebut. Rasio ini dimaksudkan untuk mengukur sampai seberapa jauh aktiva perusahaan dibiayai oleh hutang. Rasio ini menunjukkan indikasi

tingkat keamanan dari para pemberi pinjaman (Bank). Suatu perusahaan yang solvable belum tentu likuid dan sebaliknya sebuah perusahaan yang insolvable belum tentu likuid. Solvabilitas dimaksudkan sebagai kemampuan perusahaan untuk melunasi semua utang-utangnya apabila terpaksa perusahaan di likuidasikan. Apabila suatu perusahaan dilikuidasi apakah semua aktivasnya sanggup melunasi utangnya atau tidak. Apabila perusahaan tersebut memiliki aktiva yang cukup atau lebih dari cukup melunasi utang – utangnya maka, perusahaan tersebut dikatakan solvable. Jika tidak maka perusahaan tersebut insovable.

$$\begin{aligned}
 \text{Solvabilitas} &= \text{Total hutang} / \text{Total aktiva} \times 100\% \\
 &= 1.075.000 / 500.000 \times 100\% \\
 &= 215\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Total Aktiva} &: \text{Total Utang} \\
 1.075.000 &: 500.000 \\
 2,15 &: 1
 \end{aligned}$$

Jadi setiap Rp 1 total utang di jamin Rp 2,15 total aktiva

9.3.3. Rasio Rentabilitas

Rasio ini disebut juga sebagai Ratio Profitabilitas yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba atau keuntungan, profitabilitas suatu perusahaan mewujudkan perbandingan antara laba dengan aktiva atau modal yang menghasilkan laba tersebut. Yang termasuk dalam ratio ini adalah :

1. *Gross Provit Marginal* (Margin Laba Kotor)

Merupakan perandingan antar penjualan bersih dikurangi dengan Harga Pokok penjualan dengan tingkat penjualan, rasio ini menggambarkan laba kotor yang dapat dicapai dari jumlah penjualan.

Rumus :

$$\text{GPM} = (\text{Laba Kotor} / \text{Penjualan Bersih}) \times 100\%$$

Kesimpulan: kemampuan perusahaan dalam menghasilkan menghasilkan laba kotor dari penjualan bersih adalah sebesar ...%

2. *Net Profit Marginal* (Margin Laba Bersih)

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur laba bersih sesudah pajak lalu dibandingkan dengan volume penjualan.

Rumus:

$$\text{NPM} = (\text{Laba setelah pajak} / \text{Total Aktiva}) \times 100\%$$

Kesimpulan: kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari penjualan bersih adalah sebesar%

3. *Operating Profit Margin* (OPM)

Rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Operating profit margin mengukur persentase dari profit yang diperoleh perusahaan dari tiap penjualan sebelum dikurangi dengan biaya bunga dan pajak. Pada umumnya semakin tinggi rasio ini maka semakin baik.

RUMUS:

$$\text{OPM} = (\text{Laba usaha} / \text{Penjualan Bersih}) \times 100\%$$

Kesimpulan: Operating ratio mencerminkan tingkat efisiensi perusahaan, sehingga ratio ini rendah menunjukkan keadaan yang baik karena berarti bahwa setiap rupiah penjualan yang terserap dalam biaya juga rendah, dan yang tersedia untuk laba besar.

4. *Return of Asset* (ROA)

adalah salah satu bentuk dari rasio profitabilitas untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan menggunakan total aktiva yang ada dan setelah biaya-biaya modal (biaya yang digunakan mendanai aktiva) dikeluarkan dari analisis.

RUMUS:

$$\text{ROA} = (\text{Laba bersih setelah pajak} / \text{total aktiva}) \times 100\%$$

Kesimpulan: laba bersih yang diperoleh dari operasi perusahaan dengan jumlah aktiva yang digunakan untuk menghasilkan keuntungan adalah sebesar%

5. *Return of Equity* (ROE)

Adalah Tingkat pengembalian yang dihasilkan oleh perusahaan untuk setiap satuan mata uang yang menjadi modal perusahaan. Dalam pengertian ini, seberapa besar perusahaan memberikan imbal hasil tiap tahunnya per satu mata uang yang diinvestasikan investor ke perusahaan tersebut.

RUMUS:

$$\text{ROE} = (\text{Laba Bersih Setelah Pajak} / \text{Total Modal Pemegang Saham}) \times 100\%$$

QUIZ: dengan menggunakan neraca berikut ini dan sebelumnya, hitunglah masing-masing dari rasio diatas.

LAPORAN LABA RUGI PT OZ Per 31 Desember 2017

Penjualan Bersih	2.150.000	
HPP	(1.650.000) –	
Laba Kotor	500.000	
By. Adm & By. Penjualan	(100.000) –	
Laba Usaha (EBIT)	400.000	
By. Bunga (i)	(50.000) –	
EBT	350.000	
Tax 10%	(35.000) –	
EAT		315.000

BAB X

MANAJEMEN OPERASI DAN PRODUKSI

Seperti di ketahui manajemen pada dasarnya merupakan proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan itu maka manajemen produksi atau operasi merupakan proses pengambilan keputusan didalam usaha untuk menghasilkan barang atau jasa serta ide-ide bisnis sehingga tepat sasaran yang berupa tepat waktu, tepat mutu, tepat jumlah dengan biaya yang efisien, oleh karena itu manajemen produksi atau operasi mengkaji pengambilan keputusan dalam fungsi produksi, atau operasi. Secara historis, manajemen operasi disebut “produksi” atau “pabrikasi” yang membatasinya pada penciptaan barang-barang fisik semata. Perubahan dari “produksi” menjadi “operasi” mengakui bahwa fungsinya bukan hanya produksi barang fisik tetapi juga jasa, ide dan pandangan-pandangan baru untuk meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan.

10.1. Konsep Dasar Manajemen Operasi

Pengertian manajemen produksi (operasi) menurut Soentoro ali idris (2000:1) Perkembangan konsep manajemen produksi menyangkut masalah produksi produk riel. Jadi operasi (operation)

merupakan proses transformasi dari input menjadi output yang mempunyai nilai lebih tinggi dibandingkan inputnya. Sedangkan menurut menurut Richard L. Daft (2006 : 216) Manajemen operasi adalah:

“Bidang manajemen yang mengkhususkan pada produksi barang, serta menggunakan alat-alat dan tehnik-tehnik khusus untuk memecahkan masalah-masalah produksi.”

Secara lebih spesifik terkait dengan inputnya, Griffin dan Ebert (2005) menyatakan bahwa MO adalah proses/ aktivitas untuk mengubah sumber daya (material fisik, peralatan, tenaga kerja dan pengetahuan) menjadi barang jadi dan jasa untuk konsumen yang bernilai dan memberikan manfaat. Dalam manajemen operasi perusahaan akan mengkombinasikan berbagai faktor produksi, baik sumber daya fisik, peralatan, tenaga kerja, pengetahuan dan informasi dalam fasilitas produksi guna memenuhi satu tujuan yaitu memberikan utilitas yang bermakna kemampuan produk memuaskan konsumen, atau mencapai target yang sudah ditetapkan.

Secara definitif menurut Tjiptono (2007:65) Target adalah mengevaluasi daya tarik masing – masing segmen dengan menggunakan variable – variable yang bisa menguantifikasi kemungkinan permintaan dari setiap segmen, biaya melayani setiap segmen, biaya memproduksi produk dan jasa yang diinginkan pelanggan, dan kesesuaian antara kompetensi inti perusahaan dan peluang pasar.

10.1.1. Aktivitas Utama Manajemen Operasi (MO)

- **Konsep IPO**

Dari pengertian dan MO diatas, maka kita dapat menyimpulkan Konsep IPO Input-Proses-Output (IPO) menjadi inti dari aktivitas manajemen operasi. Setiap proses pasti memiliki input

dan output. Input dapat berupa material, bahan baku, komponen, bahan bakar, uang, tenaga kerja, jam orang, waktu atau sumber daya lainnya. Output merupakan hasil dari proses yang dicirikan dengan adanya nilai yang bertambah dari input yang diterima. Proses dikatakan baik jika mampu memberi nilai tambah pada input yang diterima. Terlepas apakah hasil aktivitas evaluasi terhadap proses menyatakan baik atau tidak, adanya indikator proses dapat menjadi pemicu aktivitas perbaikan. Hasilnya diharapkan setiap proses dapat menjadi lebih baik, lebih cepat, lebih murah dan/atau lebih aman.

- **Indikator Proses**

Setiap input membutuhkan serangkaian proses untuk mewujudkannya menjadi output. Indikator proses diturunkan dari tipikal kebutuhan industri: Quality, Cost, Delivery (responsif), dan Safety. Quality menyatakan kualitas yang dapat diterjemahkan sebagai upaya membuat produk dengan lebih baik dari kondisi sebelumnya atau lebih baik dalam pemenuhan spesifikasi. Cost menyatakan ukuran biaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu proses. Suatu proses makin baik bila memerlukan biaya lebih murah dengan output yang sama. Delivery/responsif menyatakan kecepatan perusahaan mengantarkan barang dan jasanya kepada pelanggan. Suatu proses makin baik jika dapat melakukannya lebih cepat. Termasuk ke dalam pengertian responsif adalah fleksibilitas perusahaan dalam membuat barang dan jasa yang dibutuhkan pelanggan. Safety menyatakan tingkat keamanan dan keselamatan kerja bagi karyawan dan belakangan diperluas hingga keamanan dampak proses bagi lingkungan. Proses yang lebih aman harus terus diupayakan dalam perbaikan proses.

- **Efisiensi dan Efektivitas**

Efisiensi adalah ukuran tingkat penggunaan sumber daya dalam suatu proses. Semakin hemat/sedikit penggunaan sumber daya, maka prosesnya dikatakan semakin efisien. Proses yang efisien

ditandai dengan perbaikan proses sehingga menjadi lebih murah dan lebih cepat.

Efektivitas adalah ukuran tingkat pemenuhan output atau tujuan proses. Semakin tinggi pencapaian target atau tujuan proses maka dikatakan proses tersebut semakin efektif. Proses yang efektif ditandai dengan perbaikan proses sehingga menjadi lebih baik dan lebih aman.

Semua aktivitas dalam produksi maupun operasi membutuhkan input dan serangkaian untuk kemudian menghasilkan output. Proses-proses ini dinamakan Proses Transformasi, yang dapat diringkas dalam rangkaian berikut ini:

INPUT = Sumber daya – tanah, TK, uang, BB, waktu,
informasi dan energi – yang diubah menjadi output
PROCCES = peralatan, metode, tenaga kerja, jam kerja
OUTPUT = Barang, jasa dan ide yang dihasilkan dari
pengubahan input

10.2. Tugas dan Orientasi Manajer Operasi

Tugas Manajer MO secara umum adalah meliputi:

Melakukan fungsi-fungsi proses manajemen : perencanaan, pengorganisasian, pembentukan staf, kepemimpinan dan pengendalian.

Orientasi manajer operasi ialah mengarahkan keluaran/output dalam jumlah, kualitas, harga, waktu dan tempat tertentu sesuai dengan permintaan konsumen.

- Tanggung Jawab Manajer Operasi:
 1. Menghasilkan barang dan jasa.
 2. Mengambil keputusan yang berkaitan dengan fungsi operasi dan sistem transformasi.
 3. Mengkaji pengambilan keputusan dari suatu fungsi operasi.
 4. Fungsi Produksi Dan Operasi

5. Proses produksi dan operasi.
6. Jasa-jasa penunjang pelayanan produksi.
7. Perencanaan.
8. Pengendalian dan pengawasan.

Dari pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa secara garis besar tahapan aktivitas pada MO meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan;

1. Tahap Perencanaan

Tahap perencanaan meliputi ; Penentuan strategi operasi; penentuan lokasi pabrik; Riset dan pengembangan produk; penentuan jumlah produk; penentuan luas dan pola produksi; penyusunan layout & job design; serta penentuan standar kerja.

2. Tahap Pelaksanaan

Tahap pelaksanaan meliputi ; pengaturan bahan baku; pengaturan proses produksi; pemeliharaan dan penggantian fasilitas; perbaikan lingkungan kerja; dan perbaikan kesejahteraan pekerja.

3. Tahap Pengawasan

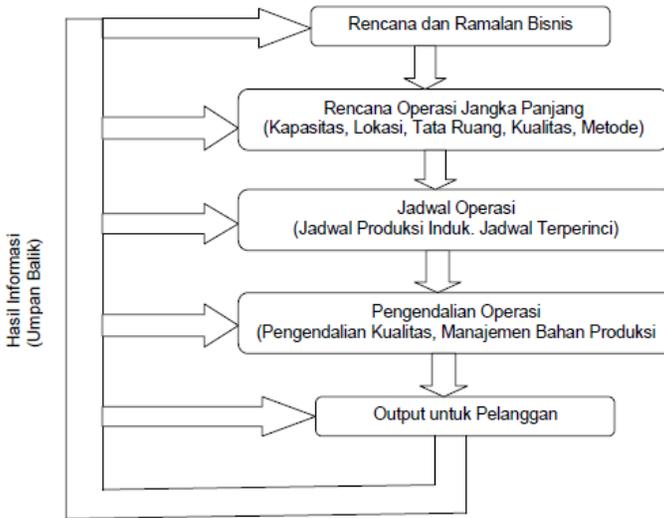
Tahap pengawasan meliputi ; pengawasan kuantitas ; pengawasan kualitas; dan pengawasan biaya produksi dan operasi.

Dalam perencanaan, manajer operasi menentukan tujuan subsistem operasi dari organisasi dan mengembangkan program, kebijakan dan prosedur penentuan peranan dan fokus dari operasi termasuk perencanaan produk, perencanaan fasilitas dan perencanaan penggunaan sumber daya produksi.

Dengan demikian, Manajemen Produksi atau Operasi menyangkut pengambilan keputusan yang berhubungan dengan proses produksi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

10.2.1. Perencanaan Operasi

Sebagaimana dalam proses manajemen lainnya maka manajer akan mengawali manajemen operasi dengan cara melakukan perencanaan. Kegiatan perencanaan itu sendiri akan dibagi dalam lima kategori yang meliputi beberapa aktivitas sebagaimana digambarkan dalam alur berikut:



Gambar 10.1. Perencanaan dan Pengendalian Operasi

10.2.2. Perencanaan kapasitas

Kapasitas merujuk pada jumlah produk yang dapat dihasilkan perusahaan dalam kondisi kerja normal. Perencanaan kapasitas untuk produksi barang dilakukan dengan tujuan menjamin bahwa kapasitas perusahaan sedikit melebihi permintaan normal dari produknya. Apabila kapasitas terlalu kecil untuk memenuhi permintaan maka perusahaan berisiko menghadapi pengurangan laba dan kehilangan pelanggan. Sebaliknya apabila kapasitas melebihi permintaan maka perusahaan memboroskan uang untuk membangun pabrik yang terlalu besar, memelihara mesin atau membayar pekerja yang jumlahnya terlalu banyak. Sedangkan perencanaan kapasitas untuk produksi jasa sistem kontak rendah dilakukan dengan menetapkannya sesuai tingkat

permintaan rata-rata. Untuk jasa sistem kontak tinggi maka perusahaan perlu memperhatikan kondisi *peak demand*.

10.2.3. Perencanaan lokasi

Perencanaan lokasi untuk produksi barang dipengaruhi kedekatan sumber bahan baku dan pasar, ketersediaan tenaga kerja dan sumber energi dan biaya transportasi. Sementara perencanaan lokasi untuk produksi jasa sistem kontak rendah memperhatikan penyedia perlengkapan, tenaga kerja, transportasi dan sistem jasa kontak tinggi dilakukan dengan memperhatikan lokasi pengguna jasa. Selain itu juga perlu diperhatikan regulasi dan peraturan hukum yang berlaku, baik di tingkat negara maupun lokal, dan sikap masyarakat setempat. Dalam memilih lokasi pabrik, manajer operasi harus dapat melakukan penilaian terhadap alternatif lokasi yang hendak dipilih. Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk menilai lokasi yaitu

- a) Metode kualitatif, metode ini berdasar pada penilaian oleh suatu tim yang dibentuk khusus terhadap faktor-faktor yang ditentukan terlebih dahulu;
- b) Metode transportasi yaitu metode yang digunakan apabila perusahaan telah memiliki beberapa lokasi pabrik dan bermaksud untuk menambah pabrik atau adanya relokasi pelayanan dari setiap pabrik yang telah ada;
- c) Metode analisis biaya, konsepnya berdasar pada pemanfaatan biaya variabel untuk membantu pemilihan lokasi sehingga dapat disusun hubungan persamaan untuk masing-masing alternatif lokasi antara biaya yang ditanggung oleh masing-masing lokasi dengan volume produksi yang diinginkan.

10.2.4. Perencanaan tata ruang

Untuk produksi barang, terdapat tiga ruang berbeda yang direncanakan:

a. Fasilitas produktif: bengkel kerja dan peralatan untuk mengubah bahan mentah. Alternatif tata ruang bagi fasilitas produktif ada tiga macam yaitu:

- Tata ruang proses (*process layout*) adalah pengaturan kegiatan produksi dengan mengelompokkan peralatan dan orang-orangnya berdasarkan fungsinya. Tipe ini cocok untuk perusahaan yang menghasilkan produk yang tidak memiliki banyak perbedaan.
- Tata ruang selular (*cellular layout*) adalah pengaturan kegiatan produksi yang dirancang untuk memindahkan satu kelompok produk melalui alur yang sejenis.
- Tata ruang produk (*product layout*) adalah pengaturan kegiatan produksi yang dirancang untuk memindahkan sumber daya melalui serangkaian tahap yang tetap. Dalam tata ruang ini sering digunakan lini perakitan (*assembly line*) yaitu tata ruang produk yang memindahkan produknya tahap demi tahap melalui suatu pabrik dalam ban berjalan atau peralatan lain sampai barang tersebut jadi. Tipe ini cocok untuk produk yang dihasilkan dalam kuantitas cukup banyak dengan proses terus-menerus misalnya pabrik mobil dan makanan kaleng.

b. Fasilitas non-produktif berupa daerah penyimpanan dan pemeliharaan

c. Fasilitas pendukung berupa kantor, kamar kecil, areal parkir, kafetaria dan lain-lain.

Untuk produksi jasa, pengaturan tata ruangnya diatur sebagai berikut:

- a. Jasa kontak rendah: fasilitas diatur untuk mempermudah pemberian jasa
- b. Jasa kontak tinggi: fasilitas diatur sesuai kebutuhan konsumen

10.2.5. Perencanaan kualitas

Setiap tahapan dalam perencanaan operasi harus dapat memastikan bahwa barang yang diproduksi dapat memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan. Lebih lanjut perencanaan kualitas akan dibahas dalam sub pokok bahasan pengelolaan kualitas.

10.2.6. Perencanaan metode

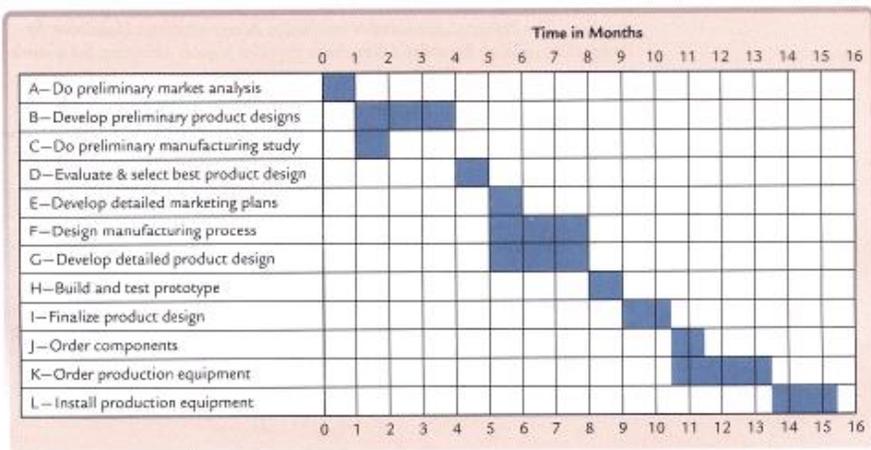
Perencanaan metode bermakna bahwa dalam perancangan sistem operasi maka manajer harus dapat secara jelas mengidentifikasi setiap tahap produksi dan metode spesifik untuk melaksanakannya. Dengan secara seksama meneliti setiap prosedur tahap demi tahap maka diharapkan inefisiensi dan kinerja yang buruk dapat dikurangi. Oleh karena itu pendekatan ini disebut pula **perbaikan metode**.

10.3. Penjadwalan Operasi

Setelah dalam perencanaan operasi diidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan dirinci tujuan penggunaannya maka langkah selanjutnya adalah mengembangkan *timetable* untuk memperoleh sumber daya. Aktivitas ini disebut dengan **penjadwalan operasi**. Penjadwalan operasi untuk barang tergantung dari jadwal produksi induk yaitu jadwal yang memperlihatkan produk mana yang akan diproduksi, kapan produksi akan dimulai dan sumber daya apa yang akan digunakan. Sedangkan untuk operasi jasa penjadwalan operasi dilakukan tergantung waktu penyelesaian dan kedatangan order.

Alat untuk penjadwalan operasi dapat menggunakan **GANTT chart**, yaitu bagan jadwal produksi yang menggambarkan tahap-tahapan dalam produksi dan waktu yang diperlukan untuk setiap

tahapnya. GANTT chart ini berguna bagi perusahaan yang tidak memiliki banyak aktivitas, waktu penyelesaian aktivitas relatif panjang, dan jalur produksi yang pendek serta tidak rumit. Kelemahannya, chart ini tidak dapat menunjukkan hubungan antar aktivitas. Masalah ini dapat diatasi dengan alat penjadwalan yang disebut dengan *Program Evaluation and Review Technique (PERT) chart* yaitu jadwal produksi yang tidak hanya menggambarkan tahap dan waktu yang diperlukan untuk penyelesaian setiap tahap produksi tetapi juga mencantumkan jalur kritis yaitu tahap terlama penyelesaian suatu proses. Jalur ini terdiri dari beberapa aktivitas yang tidak dapat ditunda pengerjaannya karena penundaan pada aktivitas tertentu mengakibatkan produksi tidak dapat selesai sesuai yang dijadwalkan. Sementara itu di luar jalur kritis aktivitas dapat diselesaikan bersamaan dengan jalur kritis. Meski tampaknya rumit, metode ini bisa dikerjakan secara cepat dan mudah dengan bantuan komputer dan software khusus.



Gambar 10.2. Contoh GANTT Chart

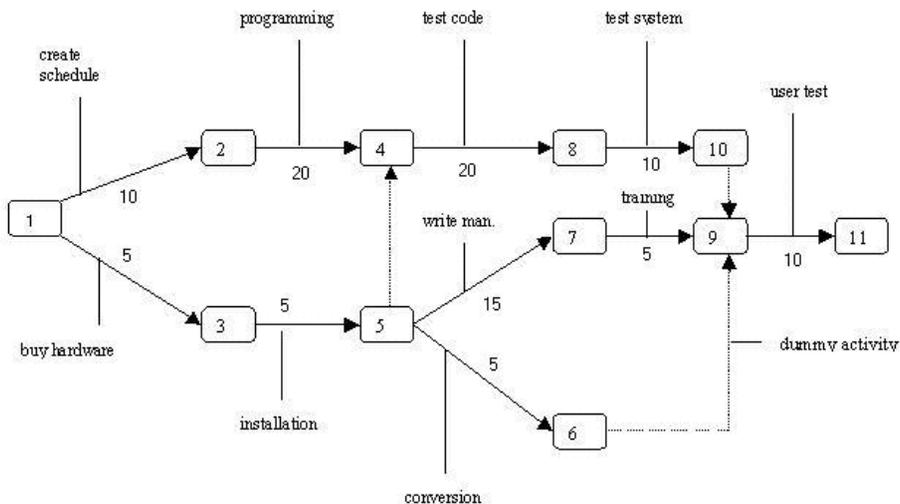


Fig. 1:
PERT Chart

- * Numbered rectangles are nodes and represent events or milestones.
- * Directional arrows represent dependent tasks that must be completed sequentially.
- * Diverging arrow directions [e.g. 1-2 & 1-3] indicate possibly concurrent tasks
- * Dotted lines indicate dependent tasks that do not require resources.

Gambar 10.3. Contoh PERT Chart

10.4. Pengendalian Operasi

Pengendalian operasi merupakan proses mengawasi produksi dengan membandingkan hasil dengan perencanaan. Tahapan ini sangat penting untuk mengetahui apakah produksi sudah sesuai dengan yang diinginkan. Adapun tahap ini terdiri dari:

10.4.1. Manajemen bahan produksi

Manajemen bahan produksi mencakup perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian aliran bahan baku dari desain sampai distribusi barang jadi. Proses ini menekankan standarisasi komponen dalam proses produksi. Setelah produk dirancang, manajemen bahan produksi membeli bahan yang diperlukan dan memonitor proses produksi melalui distribusi dari barang-barang jadi. Dalam manajemen bahan produksi terdapat lima bidang utama yaitu:

- a. Transportasi mencakup alat-alat transportasi sumber daya ke perusahaan dan barang jadi ke pembeli

- b. Pergudangan mencakup penyimpanan bahan produksi maupun barang jadi
- c. Pembelian mencakup perolehan seluruh bahan produksi dan jasa yang diperlukan suatu perusahaan untuk memproduksi produk-produknya.
- d. Seleksi pemasok mencakup upaya menemukan dan menentukan pemasok untuk membeli kebutuhan jasa dan bahan produksi. Aktivitasnya berupa evaluasi calon pemasok, negosiasi persyaratan, dan membina hubungan pembeli dan penjual yang positif.
- e. Pengendalian persediaan mencakup penerimaan, penyimpanan, penanganan dan penghitungan seluruh bahan mentah, barang setengah jadi dan barang jadi sehingga dapat dipastikan bahwa persediaan bahan produksi dapat memenuhi jadwal produksi.

10.4.2. Pengendalian proses operasi

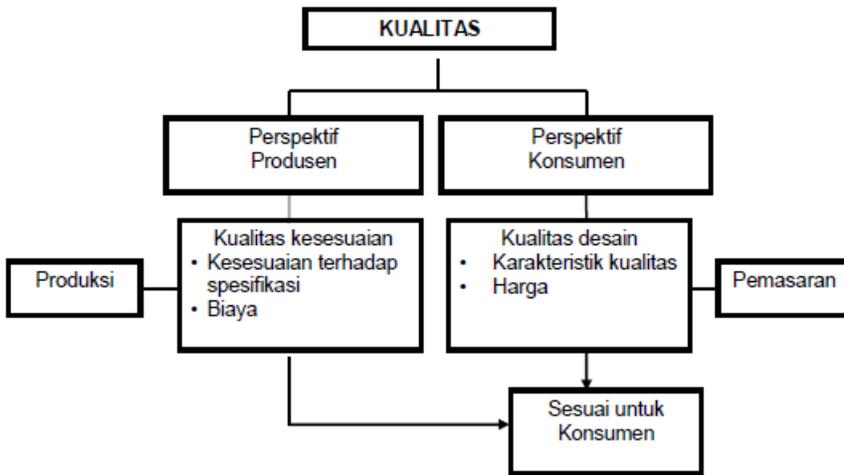
Dalam proses pengendalian operasi terdapat beberapa alat yang dapat digunakan:

- a. Pelatihan karyawan merupakan pelatihan yang diberikan agar para karyawan dapat bekerja lebih baik lagi dalam memberikan kepuasan bagi pelanggan (customer oriented). Hubungan perusahaan dengan pelanggan yang terjalin baik tidak muncul begitu saja secara otomatis tetapi memerlukan pelayanan prima dari segenap bagian organisasi.
- b. Lean production system adalah sistem produksi yang didesain untuk aliran proses produksi yang menghindarkan terjadinya inefisiensi, menghilangkan persediaan yang tidak perlu dan secara terus-menerus meningkatkan proses produksi. Salah satu tipe lean system adalah Just in Time Operations yaitu metode produksi yang mengumpulkan keseluruhan bahan dan komponen yang diperlukan di setiap tahap produksi pada waktu yang tepat saat dibutuhkan.

- c. Material Requirements Planning adalah metode pengendalian produksi dengan memanfaatkan bill of materials sehingga dapat menjamin bahwa jumlah bahan yang tepat telah dikirim ke tempat yang tepat pada waktu yang tepat pula. Bill of materials sendiri dapat dikatakan seperti sebuah resep untuk produk jadi. Di sini dispesifikasikan rincian bahan-bahan dari suatu produk (bahanmentah maupun komponen), urutan kombinasi bahan dan berapa jumlah bahan yang diperlukan untuk membuat satu batch produk. Selain itu juga terdapat *Material Resource Planning*, yang disebut dengan MRP II merupakan kelanjutan dari MRP yang mengumpulkan seluruh bagian dari organisasi ke dalam kegiatan produksi perusahaan. Misalnya: jadwal persediaan dan produksi MRP diterjemahkan menjadi kebutuhan biaya untuk departemen keuangan dan kebutuhan personalia untuk departemen sumber daya manusia sedangkan informasi mengenai ketersediaan kapasitas untuk pesananan konsumen barulah diberikan kepada departemen pemasaran.
- d. Pengendalian mutu/ kualitas, bermakna bahwa proses operasi yang digunakan untuk memproduksi barang atau jasa harus dapat memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan.

10.5. Pengelolaan Kualitas

Kualitas didefinisikan sebagai totalitas ciri dan karakteristik suatu produk atau jasa yang mendukung kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dijanjikan. Secara umum kualitas dapat dilihat dari perspektif produsen selaku pembuat produk maupun konsumen selaku pembeli produk.



Gambar 10.4. Kualitas dari Perspektif Produsen dan Konsumen

Dalam melakukan penilaian terhadap kualitas, konsumen akan mempertimbangkan berbagai dimensi kualitas yaitu:

- a. *Performance* atau kinerja, merupakan karakteristik pengoperasian produk yang utama, misalnya dimensi performance TV adalah kejelasan gambar dan kejernihan suara.
- b. *Features* adalah karakteristik tambahan bagi suatu produk, misalnya layanan delivery dari Pizza Hut.
- c. *Reliability* adalah konsistensi prestasi produk selama periode tertentu misalnya daya tahan baterai laptop dalam periode pemakaian 24 jam.
- d. *Conformance* adalah kemampuan produk dalam memenuhi standar tertentu.
- e. *Durability* adalah tingkat keawetan produk misalnya baterai Energizer yang dapat dipakai lebih lama dibandingkan produk pesaingnya.
- f. *Serviceability* adalah kemudahan produk untuk direparasi misal ketersediaan suku cadang sepeda motor Honda.

- g. *Aesthetic* adalah dimensi keindahan, rasa, bau suatu produk, misalnya kelembutan dan rasa es krim Walls.
- h. *Perceived quality* adalah image kualitas yang diciptakan melalui pemasaran, merek dan reputasi misalnya reputasi Honda untuk sepeda motor.

Apabila dilihat dari sisi perusahaan, maka kualitas produk akan dijamin melalui aktivitas penjaminan kualitas (*quality assurance activities*). Penjaminan kualitas bermakna bahwa perusahaan berkomitmen sepenuhnya terhadap kualitas produk, mulai dari tahap pra rancangan produk sampai penyampaian produk kepada konsumen. Oleh karena itulah maka saat ini semua perusahaan mengimplementasikan **Manajemen Kualitas Total (*Total Quality Management/ TQM*)** yaitu suatu pendekatan untuk mengintegrasikan kualitas pada semua level organisasi. Pengelolaan kualitas berdasarkan prinsip TQM tersebut meliputi tahapan berikut:

1. Perencanaan kualitas. Perencanaan untuk kualitas harus dimulai sebelum suatu produk dirancang. Guna mendapat hasil terbaik, perusahaan dapat diundang untuk berpartisipasi dalam perencanaan. Dalam tahap ini, manajer harus menetapkan kinerja kualitas yaitu keistimewaan kinerja yang ditawarkan suatu produk dan keandalan kualitas yaitu konsistensi kualitas produk dari satu unit ke unit berikutnya.
2. Pengorganisasian kualitas. Tahap ini berarti bahwa perusahaan menanamkan keyakinan bahwa produksi barang dan jasa yang berkualitas hanya dapat dilakukan dengan seluruh upaya dari semua bagian/ departemen dalam organisasi. Kualitas tidaklah semata-mata menjadi tanggung jawab departemen mutu dari manajemen operasi melainkan seluruh pihak dalam organisasi dalam rangka memberikan produk terbaik bagi konsumen.
3. Pengarahan kualitas. Di sini berarti bahwa manajer harus memotivasi karyawan di seluruh perusahaan untuk mencapai

tujuan kualitas. Manajer harus membantu karyawan mengetahui bagaimana mereka dapat memengaruhi kualitas dan bagaimana kualitas memengaruhi pekerjaan mereka maupun perusahaan. Oleh karena itu manajer sebagai pemimpin harus secara kontinu mencari cara –cara membantu pengembangan orientasi kualitas dengan melatih karyawan, mendorong keterlibatan dan mengkaitkan kompensasi terhadap kualitas kerja. Apabila manajer berhasil melakukan semua itu maka karyawan akhirnya akan menerima *quality ownership* yaitu prinsip manajemen kualitas total yang berkeyakinan bahwa kualitas menjadi milik setiap orang yang menciptakannya bersamaan dengan pelaksanaan tugasnya.

4. Pengendalian kualitas. Dalam proses produksi barang maupun jasa, manajer harus dapat menetapkan standar dan pengukuran kualitas secara spesifik sehingga mampu mendeteksi kesalahan dan melakukan tindakan koreksi yang diperlukan.

Salah satu standar kualitas internasional yang dapat dipakai adalah seri ISO, yang telah ditetapkan oleh *International Organization for Standardization* (ISO). Perolehan sertifikat ISO 9000 (sistem manajemen mutu) maupun ISO 14000 (sistem manajemen lingkungan) saat ini telah menjadi kebutuhan mutlak perusahaan besar, BUMN dan bahkan perusahaan dalam skala yang lebih kecil, baik barang maupun jasa. Penggunaan ISO diawali tahun 1987 dan diadopsi lebih dari 100 negara.

ISO 9000 merupakan dokumen yang sangat unik dan dapat diterapkan pada semua kegiatan bidang bisnis tanpa adanya keharusan mengubah atau mengganti proses produksi yang ada. Selain itu ISO seri ini juga merupakan pedoman untuk desain, manufaktur, penjualan dan pelayanan untuk suatu produk baik barang maupun jasa. Oleh karena itulah maka ISO 9000 dianggap telah menjadi standar yang

membantu mengarahkan perusahaan menuju jaminan kualitas dalam era global. Sampai saat ini ini telah muncul seri ISO yang secara kontinu terus-menerus direvisi dan yang terbaru dikenal dengan seri ISO 9000:2000. Sedangkan ISO 14000 mensyaratkan perusahaan untuk memenuhi peraturan pengelolaan lingkungan yang terdiri dari evaluasi kinerja lingkungan dan pedoman evaluasi kinerja lingkungan. Apabila ISO 9000 mengacu pada *total quality management* maka ISO 14000 mencerminkan *total quality environmental management*. Beberapa seri ISO 9000 maupun 14000 tersebut adalah:

Tabel 13.1. Beberapa Macam Seri ISO

Seri	Menangani
ISO 9000	Panduan seleksi, penggunaan manajemen kualitas, jaminan standar kualitas
ISO 9001	Sistem kualitas, model jaminan kualitas dalam desain
ISO 9002	Sistem kualitas, model jaminan kualitas dalam produksi dan instalasi
ISO 9003	Model jaminan kualitas dalam <i>Final Inspection Test</i>
ISO 14001	Spesifikasi pedoman penggunaan manajemen lingkungan
ISO 14020	Prinsip dasar pelabelan
ISO 14021	Deklarasi sendiri klaim lingkungan
ISO 14023	Pengujian dan verifikasi metodologi deklarasi sendiri klaim lingkungan
ISO 14024	Pedoman umum, praktek dan kriteria program sertifikasi
ISO 14043	Penilaian dampak daur hidup
ISO 14044	Penilaian perbaikan daur hidup

10.6. Strategi, Manufaktur, dan Manajemen Produksi

Secara umum, manajemen bisnis global (internasional) meliputi dua hal yaitu kegiatan produksi dan manajemen bahan baku. Kegiatan tersebut dilaksanakan dengan tujuan untuk menekan biaya penciptaan nilai dan untuk melayani kebutuhan konsumen dengan baik (nilai tambah).

Produksi didefinisikan sebagai kegiatan mengubah barang mentah menjadi barang setengah jadi atau barang jadi sehingga dapat menambah nilai guna barang tersebut. Produksi merupakan kegiatan yang mencakup penciptaan suatu produk. Namun istilah produksi tidak hanya digunakan dalam penciptaan barang saja tetapi juga digunakan dalam kegiatan jasa.

Manajemen bahan adalah kegiatan mengatur (planing, organazing, actuating, controlling) penyebaran material fisik melalui rantai nilai. Mulai dari usaha mendapatkan material tersebut melalui produksi sampai pendistribusiannya. Fungsi manajemen bahan bagi pihak internal perusahaan adalah biaya produksi yang lebih rendah dan peningkatan kualitas produk secara simultan melalui peniadaan produk rusak atau cacat baik dari rantai supplay dan proses pabrikasi.

Perusahaan yang mengembangkan kontrol kualitasnya dapat mengurangi biaya penciptaan nilai melalui 3 cara yaitu :

1. Memanfaatkan waktu seefektif dan seefisien mungkin dalam memproduksi barang sehingga tidak terdapat produk yang kurang berkualitas dan tidak dapat dijual.
2. Meningkatkan kualitas produk dengan menekan biaya pekerjaan ulang (rework) dan biaya tambahan (scrap costs).
3. Meminimalkan biaya jaminan dan biaya pekerjaan ulang untuk mendapatkan kualitas produk yang lebih baik.

Teknik manajemen utama yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk mereka adalah Total Quality Management (TQM). Fokus inti TQM adalah pada kebutuhan untuk mengembangkan kualitas produk dan jasa perusahaan. Menurut Fandy Tjiptono (2000:23) pengertian TQM adalah suatu pendekatan dalam menjalankan bisnis yang berupaya untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Terdapat 10 unsur dari TQM tersebut yaitu:

1. Fokus pada pelanggan
2. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas
3. Penggunaan pendekatan alamiah
4. Memiliki komitmen jangka panjang
5. Pembentukan tim kerja

6. Penyempurnaan kualitas secara berkesinambungan
7. Pendidikan dan pelatihan
8. Kebebasan yang terkendali
9. Kesatuan tujuan
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Selain itu, terdapat beberapa persyaratan dalam TQM, yaitu:

1. Komitmen dari manajemen puncak
2. Adanya stering committee (SC) dari seluruh bagian organisasi
3. Perencanaan dan publikasi
4. Pembentukan infrastruktur yang mendukung penyebarluasan dan perbaikan berkesinambungan

10.6.1 JIT (just in time)

Adalah suatu sistem yang seimbang dimana terdapat sedikit atau tidak ada barang setengah jadi atau dan barang jadi yang tertunda dan menganggur. Yaitu dengan mengefisiensikan biaya penyimpanan bahan. Dengan mendatangkan bahan tersebut tepat pada saat bahan tersebut dibutuhkan dan bukan sebelumnya.

Produk yang dihasilkan tepat pada waktu dan dalam jumlah yang diminta atau dibutuhkan oleh konsumen. Apabila terdapat bahan yang cacat pada bahan yang masuk akan dapat segera dideteksi. Sehingga JIT dapat meningkatkan kualitas produk dan kerusakan pada bahan dapat diminimalisir.

Namun, sistem JIT ini memiliki kelemahan, yaitu perusahaan tidak memiliki persediaan bahan, sehingga akan sulit bagi perusahaan apabila terjadi hambatan-hambatan dalam proses produksi atau saat terjadi lonjakan permintaan. Solusinya yaitu perusahaan harus memiliki beberapa pemasok bahan yang dibutuhkan.

Selain pengurangan biaya dan peningkatan kualitas, ada dua sasaran yang penting dalam bisnis internasional yaitu:

- a. Pabrikasi dan manajemen bahan harus dapat menghimpun permintaan dari respon lokal. Permintaan lokal meningkat dari adanya perbedaan nasional dalam cita rasa dan preferensi infrastruktur, saluran distribusi dan permintaan pemerintah. Permintaan untuk merespon kebutuhan lokal menciptakan penekanan untuk mendesentralisasikan kegiatan produksi ke pasar nasional atau regional utama tempat perusahaan melakukan bisnis.

- b. Pabrikasi dan manajemen bahan harus dapat memberikan respon yang cepat terhadap perubahan permintaan konsumen. Persaingan berdasarkan waktu telah menjadi semakin penting. Dengan kata lain, ketika permintaan konsumen cenderung meningkat dan perubahan tidak dapat diramalkan, perusahaan yang dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan-perubahan ini akan memperoleh keuntungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arman H.N., Indung S., Lantip T. (2006). *Manajemen Pemasaran untuk Engineering*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Attner, Straub. (2001). *Introduction to Business*. International Thomson Publishing
- Brigham, Eugene F. dan Joel F. Houston. (2008). *Fundamentals of Financial Management*. 12th edition. Thomson-South Western Learning.
- Dessler, Gary. (2000). *Human Resource Management*. 8th Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Griffin, Ricky W. dan Ronald J. Ebert. (2009). *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Prenhallindo.
- Hartono, J. (2010). *Teori Portofolio dan Analisis Investasi*. BPFE Yogyakarta. Yogyakarta
- Husnan, Suad dan Enny Pudjiastuti. (2002). *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Edisi Keempat. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Kismono, Gugup. (2005). *Bisnis Pengantar*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Badan Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada.
- Kotler, Philip. (2008). *Dasar-Dasar Pemasaran Jilid I*. Jakarta: Prenhallindo.
- _____. (2008). *Dasar-Dasar Pemasaran Jilid II*. Jakarta: Prenhallindo.
- Kotler, Philip dan Keller, K. L. (2009). *Marketing Management*. 13th Edition. New Jersey: Pearson Education.
- Krietner, Robert dan Kinicki, Angelo. (2004). *Organizational Behavior*. 6th edition. New York: McGrawHill Companies, Inc.
- Simamora, Henry. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Stoner, James A., Freeman, Edward R., Gilbert Jr, Daniel R. (2006). *Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhallindo

Tandelilin, Eduardus. (2005). *Analisis Investasi dan Manajemen Portofolio*. Yogyakarta: Badan Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada.

Tjiptono, F. (2007), *Strategi Pemasaran*. Edisi ke dua, penerbit Andi,. Yogyakarta.