

PENGANTAR **Bisnis**

Teori dan Konsep



Dr. Dikdik Harjadi, S.E., M.Si
Dewi Fatmasari, S.E., M.Si

Pengantar Bisnis Teori dan Konsep

Penulis

Dr. Dikdik Harjadi, SE., M.Si

Dewi Fatmasari SE., M.Si

Kata Pengantar

Dr. Dikdik Harjadi, SE., M.Si

Tata Letak

UNIKU Press

Desain Cover

UNIKU Press

Penerbit

UNIKU Press

Universitas Kuningan

Jl. Cut Nyak Dien No 36 A

Kuningan

© Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang

Diterbitkan pertama kali oleh UNIKU Press

Kuningan, Juli 2015

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari penerbit.

Perpustakaan Nasional : Katalog Dalam Terbitan (KDT)

xi + 279 hlm, 14.8 x 20.5 cm

ISBN 978-602-72399-1-3

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan kekuatan kepada penulis sehingga akhirnya dapat menyelesaikan buku Pengantar Bisnis ini.

Karya sederhana ini merupakan bentuk penabdian penulis untuk memberikan pilihan kepada siapapun khususnya mahasiswa yang akan mempelajari bisnis. Perkembangan bisnis yang berjalan dengan pesan menjadi salah satu fenomena menarik yang juga harus disikapi oleh mahasiswa khususnya yang mempelajari bidang ekonomi dan bisnis.

Mudah-mudahan buku ini akan menjadi salah satu referensi bagi mahasiswa maupun masyarakat yang ingin mempelajari bisnis. Buku ini akan memberikan pengetahuan dasar dalam mempelajari dunia bisnis sehingga akan menjadi bekal yang sangat berharga untuk terus mendalami bisnis.

Penulis mencoba menyajikan materi dalam buku ini dengan sederhana sehingga dapat mudah dipahami khususnya bagi para pembaca yang mulai tertarik untuk mempelajari tentang bisnis.

Dalam kesempatan ini penulis menghaturkan terima kasih kepada Bapak H. Drs. Iskandar, MM. selaku Rektor Universitas Kuningan, yang telah memberikan kesempatan penulis untuk berkreasi dan terus mengembangkan kemampuan diri. Juga kepada rekan – rekan diskusi yang memberikan support, diantaranya adalah Dr. Uhar Suhasaputra, M.Pd yang telah banyak memberikan support dan masukan – masukan bagi penulis. Tidak lupa kepada rekan Ondi Saondi, M.Pd atas bantuannya dalam proses penyelesaian buku ini hingga dapat diterbitkan.

Terima kasih juga kepada rekan-rekan yang telah memberikan support diantaranya Drs. Herna Wiharno, M.Si, Fahmi Yusuf, MMSI, Agus Yadi Ismail, M.Si, Deni Hidayatillah, MMSi dan rekan-rekan yang lainnya.

Tidak lupa untuk istriku dan kedua buah hatiku, Nida Putri Awalia serta si bungsu Fariz Dhifa Fakhriza. Terima kasih atas supportnya, tanpa dorongan dan pengertian dari kalian tidak mungkin dapat terselesaikan buku ini.

Kepada Keluarga besar Bapak S. Soemarsono (Alm), saudara-saudaraku seperti the tuti, the mimi, dody dan si bungsu daging. Keluarga besar mertua Bapak H. E. Usman, Hj. Siti Fatimah, A'Dani, Dede, iyus dan si bungsu Tanto. Terima kasih atas dorongan dan do'anya.

Buat rekan-rekan dosen di Fakultas Ekonomi, fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan serta di Fakultas Komputer, terima kasih atas segala bantuan dan dorongannya.

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penulisan buku ini masih banyak kekurangan dan masih sangat jauh dari sempurna. Perbaikan –perbaikan akan terus dilakukan seiring dengan perkembangan bisnis yang ada. Dengan segala kerendahan hati, penulis memohon bantuan rekan-rekan pengajar, mahasiswa, dan seluruh pembaca untuk memberikan masukan untuk perbaikan di masa mendatang.

Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang berkenan membaca dan memberikan masukan demi perbaikan buku ini.

Kuningan, Juli 2015

Penulis,

Dikdik Harjadi

Persembahan

“Buku ini dipersembahkan kepada Almarhum Kedua orang tua penulis yang telah mendahului, semoga mendapatkan ketenangan disisi-Nya. Juga buku ini dipersembahkan untuk istri dan kedua anakku tercinta”.

BAB 1

KONSEP DASAR

BISNIS

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan:

- 1. Dapat menjelaskan pengertian bisnis*
- 2. Dapat menjelaskan konsep dasar bisnis*
- 3. Dapat menjelaskan fungsi dasar bisnis*
- 4. Dapat menjelaskan paradig baru bisnis*

Pendahuluan

Ketika mendengar kata bisnis pemikiran kita langsung tertuju pada perusahaan besar seperti Toyota, Unilever, Indofood dan banyak lagi perusahaan besar lainnya. Namun demikian kita juga tidak dapat menutup mata bahwa disekitar kita juga banyak ditemukan bisnis dalam operasi yang skalanya lebih kecil dengan satu orang pelaksana seperti pemangkas rambut,warung makan ataupun bengkel sepeda motor. Semua organisasi tersebut disebut bisnis dimana secara sederhana organisasi tersebut sama- sama menyediakan barang ataupun jasa dengan maksud mendapatkan laba.

Perkembangan bisnis sejalan dengan perkembangan kebutuhan masyarakat yang menunjukkan trend yang terus meningkat dan beragam. Bidang usaha yang pada awalnya tidak terpikirkan dan bahkan belum ada sama sekali di kemudian hari dapat berkembang menjadi bidang usaha yang sangat menjanjikan. Hal ini didorong oleh semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat akan produk yang dihasilkannya. Sebagai contoh, bisnis laundry, dahulu tidak ada yang terpikirkan akan menjadi bidang usaha karena mencuci pakaian adalah pekerjaan sehari-hari dalam rumah tangga. Namun sering dengan perkembangan kebutuhan masyarakat akan jasa pencucian pakaian, kini bisnis jasa laundry telah berkembang menjadi salah satu bidang usaha yang cukup menjanjikan khususnya di kota kota besar. Dan kalau kita amati semakin banyak dan beragamnya bidang usaha yang dapat dikembangkan menjadi bidang bisnis potensial.

Hampir semua orang sudah memahami apa yang dimaksud dengan bisnis, walaupun mereka memberikan pengertian yang beragam namun secara substansial pengertiannya hampir sama. Pengertian tentang bisnis sudah banyak diungkapkan oleh para ahli, secara sederhana Bisnis dapat diartikan sebagai *suatu kegiatan usaha individu yang terorganisasi untuk menghasilkan dan menjual barang/jasa guna mendapatkan keuntungan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.*

Menurut pandangan yang lain bisnis dapat diartikan sebagai *sejumlah total usaha yang meliputi pertanian, produksi, konstruksi, distribusi, transportasi, komunikasi, usaha jasa.*

Sementara itu bisnis juga diartikan sebagai *suatu lembaga yang menghasilkan barang / jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat.* Perusahaan besar seperti misalnya *General Electric*, Krakatau Steel, Indofood, maupun Gudang Garam disebut juga bisnis, sama juga dengan perusahaan kecil seperti bengkel motor, warung kaki lima, warnet dan lain sebagainya. Apabila kebutuhan masyarakat meningkat, maka lembaga bisnis pun akan meningkat pula perkembangannya untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Pandangan ini sejalan dengan pemikiran *Stoner dan Dollan (1985)* yang menyebutkan *Business is A competitive, profit seeking organization that produce and sells goods or services.* Maksudnya bahwa bisnis adalah organisasi yang bersaing untuk mencari keuntungan dengan memproduksi atau menjual barang ataupun jasa. Jadi, tujuan akhir bisnis menciptakan barang dan atau jasa adalah mendapatkan laba, yang merupakan selisih dari penghasilan total dikurangi dengan pengeluaran total. Laba merupakan factor yang dapat dijadikan indicator kesuksesan suatu bisnis.

Dari pengertian tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa ada tiga kegiatan yang dilakukan dalam bisnis yaitu :

1. *Menyediakan barang atau jasa*

Bisnis membuat barang atau jasa yang kemudian mereka menjualnya dengan mentransformasikan input kedalam output. Input dalam suatu proses produksi bisa melalui beberapa bentuk. Tiga bentuk input dasar adalah tenaga kerja (*labour*), modal (*capital*) dan sumber daya (*natural resources*). Ketiga input dasar tersebut sering disebut dengan factor- factor produksi.

2. *Mencari keuntungan*

Bisnis tidak semata-mata hanya untuk melayani para pelanggannya, mereka juga berupaya untuk mencari keuntungan. Keuntungan dihitung dengan mengurangi biaya-biaya terhadap pendapatan usaha yang diperoleh melalui penjualan barang maupun jasa. Keuntungan yang mereka peroleh merupakan suatu harapan dari modal yang telah mereka investasikan dalam bisnis. Hasil dari keuntungan ini akan digunakan untuk memberikan kesejahteraan kepada para pemilik bisnis serta untuk melakukan investasi baru guna memperluas bisnisnya dimasa mendatang.

3. *Bersaing*

Semua bisnis membuat barang atau jasa berupaya mencari keuntungan. Dalam hal ini mereka semua bersaing dengan bisnis-bisnis lainnya. Mereka bersaing tidak semata-mata dalam mendapatkan sumber-sumber input. Kunci keberhasilan dalam persaingan akan ditentukan dari perubahan – perubahan produk dan teknik produksi yang lebih baik dari pesaing.

Dalam suatu bisnis terdapat factor utama yang menjalankan bisnis (pelaku bisnis) tersebut yaitu : Manusia sebagai pemilik, manajer, pekerja dan konsumen. Masyarakat memerlukan kehadiran bisnis disamping untuk menyediakan barang dan jasa juga sebagai tempat untuk mencari pekerjaan.

➤ *Pemilik*

Adalah orang yang menginvestasikan uangnya dalam suatu kegiatan bisnis dengan maksud untuk memperoleh keuntungan dari uang yang diinvestasikannya tersebut.

➤ *Manajer*

Adalah orang yang bertanggung jawab terhadap kinerja perusahaan, bertanggung jawab atas pencapaian keuntungan perusahaan, pertumbuhan perusahaan serta pertanggungjawaban social.

➤ *Pekerja*

Adalah individu yang menawarkan keterampilan dan kemampuan untuk memproduksi barang/jasa agar perusahaan dapat meraih keuntungan dan untuk itu individu tersebut akan memperoleh upah sesuai dengan keterampilan yang dimilikinya.

➤ *Konsumen*

Adalah individu / bisnis yang membeli barang/jasa yang dihasilkan suatu perusahaan untuk pemakaian pribadi.

Kegiatan bisnis sangat membantu usaha usaha pemenuhan kebutuhan masyarakat oleh perusahaan. Bisnis ini meliputi semua aspek kegiatan untuk menyalurkan barang/jasa melalui saluran produktif, dari membeli bahan mentah sampai menjual barang jadi. Pada pokoknya kegiatan bisnis dapat diklasifikasikan sbb:

- Usaha pertanian
- Produksi bahan mentah
- Pabrik / manufaktur
- Konstruksi
- Usaha perdagangan besar/kecil
- Transportasi dan komunikasi
- Usaha financial, asuransi dan real estate
- Usaha jasa
- Usaha yang dilakukan pemerintah

Fungsi Dasar Bisnis :

Pada hakekatnya bisnis memiliki 3 fungsi dasar, yaitu:

- *Acquiring raw material* (mencari bahan mentah).
Kegiatan bisnis tidak dapat dipisahkan dengan kebutuhan akan bahan baku sebagai input dalam proses produksi. Oleh karenanya setiap perusahaan harus berupaya agar pasokan kebutuhan bahan mentah dan ketersediaannya senantiasa dapat terpenuhi. Upaya ini menjadi bagian tidak terpisahkan dari kegiatan bisnis.
- *Manufacturing raw material into product* (mengubah bahan mentah menjadi produk)
Fungsi ini merupakan kegiatan pokok bisnis yang melakukan proses produksi untuk mengubah bahan mentah menjadi produk jadi. Dimana produk jadi tersebut merupakan output perusahaan yang dihasilkan untuk kemudian didistribusikan kepada konsumen.
- *Distributing product to consumer* (menyalurkan barang ke tangan konsumen)

Kegiatan bisnis tidak semata-mata memproduksi untuk mengolah bahan mentah menjadi produk jadi, melainkan juga mendistribusikannya kepada para konsumen. Hal ini bertujuan untuk menjamin ketersediaan barang bagi para konsumennya sehingga dapat memberikan pelayanan yang optimal.

TANTANGAN BISNIS SAAT INI DAN MASA DEPAN

Bisnis harus mengikuti perubahan yang terjadi. Bisnis yang berhasil adalah bisnis yang mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut. Perkembangan teknologi informasi saat ini berkembang dengan pesat memungkinkan terjadinya perubahan yang cepat pula dalam dunia bisnis. Persaingan yang semakin tinggi intensitasnya memaksa para pengusaha untuk mengubah mind-set dalam pengelolaan bisnisnya. Pemenuhan kepuasan pelanggan (customer satisfaction) merupakan target utama yang harus dibidik demi menjamin keberlanjutan bisnis. Peningkatan kualitas dalam setiap aspek bisnis (quality focus) juga menjadi suatu keharusan dalam mengurangi persaingan yang semakin ketat seperti sekarang ini.

Kecenderungan dan tantangan yang akan datang adalah kepedulian masyarakat terhadap lingkungan (isu-isu lingkungan) merupakan tantangan yang harus mampu dijawab. Konsumen bukan semata-mata dapat memenuhi kebutuhan produknya namun juga mempertimbangkan aspek keramahan terhadap lingkungan. Produk – produk yang ramah lingkungan akan cenderung menjadi pilihan konsumen dimasa mendatang.

Selain itu tantangan lainnya adalah tentang pentingnya tanggung jawab social perusahaan (corporate social responsibility) sebagai perwujudan kesadaran perusahaan akan lingkungan sosialnya. Perusahaan tidak lagi dapat hanya berorientasi pada kepentingannya sendiri melainkan harus juga memperhatikan kepentingan-kepentingan lain seperti pegawai, konsumen, pemerintah, masyarakat sekitar dan lain sebagainya. Dengan demikian eksistensi perusahaan dapat dirasakan oleh seluruh stakeholdernya.

RINGKASAN

1. Bisnis dapat diartikan sebagai suatu kegiatan usaha individu yang terorganisasi untuk menghasilkan dan menjual barang/jasa guna mendapatkan keuntungan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.
2. Ada tiga kegiatan utama yang dilakukan dalam bisnis , yaitu:
 - Menyediakan barang atau jasa
 - Mencari keuntungan
 - Bersaing
3. Bisnis memiliki tiga fungsi dasar yaitu:
 - *Acquiring raw material*
 - *Manufacturing raw material into product*
 - *Distributing product to customer*

PERTANYAAN :

1. Perkembangan bisnis saat ini dirasakan semakin pesat dan dinamis. Coba saudara jelaskan pemahaman saudara tentang bisnis !
2. Salah satu kegiatan utama dari bisnis adalah mencari keuntungan, bagaimana tanggapan saudara tentang BUMD dan BUMN ?
3. Semakin banyaknya jumlah perusahaan saat ini telah memaksa mereka untuk bersaing. Bahkan tidak sedikit persaingan itu mengarah pada hal yang sudah tidak sehat lagi. Bagaimana tanggapan anda melihat persaingan antara bisnis ritel tradisional dengan bisnis modern saat ini?
4. Salah satu fungsi dasar bisnis adalah mendistribusikan produk ke tangan konsumen. Dalam praktek tidak sedikit konsumen yang mengalami kesulitan untuk mendapatkan produk tertentu. Bagaimana tanggapan saudara dengan hal tersebut ?

BAB 2

SISTEM BISNIS

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan:

- 1. Dapat menyebutkan dan menjelaskan fungsi dan aktifitas bisnis*
- 2. Dapat menyebutkan dan menjelaskan factor factor produksi dalam bisnis*
- 3. Dapat menjelaskan beberapa bentuk system perekonomian*

MEMAHAMI SISTEM BISNIS

System bisnis yang dijalankan di suatu Negara berbeda dengan yang dijalankan di Negara lain. System bisnis di Indonesia mungkin berbeda dengan system bisnis di Jepang ataupun di Amerika Serikat. Menurut Griffin & Ebert (2005) menyebutkan bahwa factor utama perbedaan-perbedaan tersebut adalah perbedaan system ekonomi Negara dimana perusahaan itu berasal, dengan system ekonomi itulah perusahaan tersebut menjalankan sebagian besar bisnis-bisnisnya. System ekonomi merupakan system Negara untuk mengalokasikan berbagai sumber daya kepada berbagai sumber daya kepada berbagai warga negaranya.

FAKTOR – FAKTOR PRODUKSI

Perbedaan utama system ekonomi terletak pada cara system itu mengelola factor produksi yang merupakan sumber daya dasar yang digunakan oleh bisnis di suatu Negara untuk menghasilkan barang dan jasa. Dahulu, factor produksi hanya berfokus pada empat factor produksi, yaitu tenaga kerja, modal, kewirausahaan dan sumber daya alam. Namun, dalam perspektif yang lebih baru cenderung meluaskan pandangan dalam memaknai factor produksi tersebut. Hal ini dipertegas oleh Griffin & Ebert (2005) yang menyebutkan bahwa dimasa sekarang perlu memasukkan factor sumber daya informasi sebagai bagian dari factor produksi. Adapun factor-factor produksi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Tenaga kerja

Tenaga kerja merupakan factor utama dalam setiap kegiatan bisnis. Factor tenaga kerja merupakan kontribusi orang-orang yang bekerja dengan memberikan segenap kemampuannya baik

secara fisik maupun mental kepada suatu bisnis. Sebagai missal suatu perusahaan yang memiliki perusahaan yang memiliki ribuan karyawan, maka operasional besar tersebut membutuhkan sumber daya manusia dengan berbagai keahlian.

b) Modal

Modal dibutuhkan untuk memulai bisnis maupun menjaga perusahaan tersebut dapat tetap beroperasi serta untuk pengembangan dimasa yang akan datang. Modal dapat bersumber baik dari internal perusahaan yang berasal dari para pemilik maupun dari eksternal perusahaan yang berasal dari sumber pinjaman. Pemenuhan kebutuhan modal bertujuan agar perusahaan tetap dapat beroperasi dengan stabil untuk memenuhi tujuan pencapaian laba.

c) Kewirausahaan

Kewirausahaan merupakan sikap mental dari individu yang menanggung resiko dan peluang yang ditimbulkan oleh penciptaan dan pengoperasian bisnis. Kemampuan daya kreatif yang didukung oleh kemampuan konseptual dan teknis merupakan factor penggerak perekonomian melalui penciptaan bisnis yang dapat menciptakan dinamika perekonomian suatu Negara.

d) Sumber Daya Fisik

Sumber daya fisik merupakan hal-hal berwujud yang digunakan organisasi bisnis dalam rangka menjalankan bisnis mereka. Sumber daya tersebut meliputi sumber daya alam, bahan baku, fasilitas perkantoran dan produksi, perlengkapan serta peralatan lainnya. Sumber daya fisik merupakan factor yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional bisnis sebagai input utama dalam proses produksi untuk menghasilkan barang maupun jasa.

Ketersediaan sumber daya fisik akan berpengaruh langsung terhadap jalannya kegiatan operasional bisnis.

e) Sumber Daya Informasi

Di era informasi seperti halnya saat ini, sumber daya informasi memegang peran yang sangat strategis dalam kegiatan bisnis. Bisnis sangat tergantung pada prediksi pasar, orang-orang dengan keahlian tertentu serta berbagai data ekonomi untuk mendukung pekerjaannya. Hal itu semua dapat terlaksana melalui suatu system informasi yang akurat dan cepat sehingga dapat mendukung proses pengambilan keputusan bisnis.

FUNGSI DAN AKTIVITAS BISNIS

Bisnis melaksanakan fungsi-fungsi dan aktivitas-aktivitas yang mempunyai kesamaan dan menggunakan factor produksi (input) untuk memproduksi barang atau jasa. Aktivitas-aktivitas tersebut adalah:

- Menciptakan barang dan jasa
- Memasarkan barang atau jasa kepada konsumen
- Menghitung transaksi keuangan
- Merekrut, melatih, dan menilai karyawan
- Memproses informasi

Sementara fungsi manajemen yang harus dilakukan oleh bisnis adalah:

- Merencanakan apa yang ingin dicapai
- Mengorganisasi sumber daya
- Menyediakan tenaga kerja untuk mengoperasikan bisnis
- Mengarahkan orang untuk menjalankan bisnis
- Memonitor kemajuan-kemajuan yang dicapai

BEBERAPA BENTUK SISTEM PEREKONOMIAN

Setiap Negara menggunakan system perekonomian yang berbeda-beda. Setiap perusahaan harus memahami system perekonomian mana yang dianut oleh Negara dimana perusahaan tersebut berada agar dapat menyesuaikan dengan operasional perusahaan sehari-hari. System ekonomi merupakan metode yang mengatur bagaimana mengalokasikan sumber daya (tanah, tenaga, kerja, modal dan kewirausahaan) untuk memuaskan kebutuhan masyarakat. Beberapa bentuk system perekonomian suatu Negara adalah sebagai berikut:

a. Kapitalisme

System kapitalisme atau dikenal juga dengan istilah *private enterprise system* merupakan system perekonomian yang bercirikan dimana seseorang bebas untuk memiliki kekayaan, memiliki perusahaan, bersaing secara bebas dalam pasar, seseorang yang bebas memilih dan membuat barang/jasa yang diinginkan. Jadi dalam system kapitalisme terdapat tiga sifat pokok yaitu:

- Hak milik atas barang modal ada di tangan orang perseorangan
- Harga barang/jasa ditentukan oleh permintaan dan penawaran (ekonomi pasar)
- Adanya persaingan bebas, kebebasan untuk berdagang dan mempunyai pekerjaan, kebebasan untuk mengadakan kontrak serta kebebasan untuk hak milik dan kebebasan untuk mendapatkan keuntungan,

b. Komunisme

System ekonomi komunis adalah system ekonomi yang penggunaan factor produksi dikendalikan oleh pemerintah.

Tanah, tenaga kerja, modal dimiliki oleh pemerintah dan kewirausahaan disediakan oleh pemerintah pula. Semua keputusan-keputusan ekonomis diambil oleh pemerintah, misalnya hal-hal mengenai produksi, distribusi, konsumsi dan kepemilikan. Dalam system perekonomian Komunisme, peranan pasar untuk menentukan arah produksi hampir tidak ada. Perekonomian komunisme sering juga disebut ekonomi pemerintah yang bersifat totalier atas keputusan ekonomi yang dibuat. Dalam system ekonomi komunisme, hak milik seseorang dihapuskan, semua masyarakat adalah karyawan Negara. Kebebasan politik diawasi secara ketat.

c. Sosialisme

System ekonomi sosialis adalah system ekonomi yang kepemilikan sebagian besar bisnis ada ditangan perseorangan (swasta), tetapi pemerintah mengendalikan pengoperasian dan pengaturan industry-industry tertentu. Pemerintah dalam hal ini akan memegang kendali industry dimana barang atau jasa yang dihasilkan digunakan oleh masyarakat luas.

Dalam system sosialis, pemerintah secara tidak langsung mendorong kegiatan ekonomi dengan merencanakan anggaran belanja, system perpajakan, ekspor dan lain lain. Jadi dalam system sosialis seseorang secara relative bebas untuk memilih usaha atau pekerjaan yang diinginkan, tetapi pemerintah turut campur tangan dengan berusaha menyesuaikan kebutuhan individu dengan kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini pemerintah hanya menguasai perusahaan –perusahaan yang vital bagi masyarakat, agar kebutuhan masyarakat dapat dipenuhi dengan adil dan merata.

d. Demokrasi Ekonomi

System demokrasi ekonomi yang dianut oleh Indonesia didasarkan pada Pancasila dan UUD 1945, dimana menurut pasal-pasal yang ada mengandung ciri sebagai berikut:

1. Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan
2. Cabang-cabang produksi yang penting bagi Negara dan menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh Negara
3. Bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.
4. Sumber-sumber kekayaan Negara dipergunakan dengan permufakatan Lembaga-lembaga Perwakilan Rakyat serta pengawasan terhadap kebijakan ada pada Lembaga Perwakilan Rakyat pula.
5. Warga Negara memiliki kebebasan di dalam memilih pekerjaan yang dikehendaki serta mempunyai hak akan pekerjaan dan penghidupan yang layak.
6. Hak milik perorangan diakui dan pemanfaatannya tidak boleh bertentangan dengan kepentingan masyarakat.
7. Potensi, inisiatif, dan daya kreasi setiap warga Negara dikembangkan sepenuhnya dalam batas-batas yang tidak merugikan kepentingan umum.
8. Fakir miskin dan anak-anak terlantar dipejihara oleh Negara.

Kalau melihat cirri-cir di atas, maka terlihat bahwa perekonomian di Indonesia memelihara keseimbangan anatara sosialis murni dan kapitalisme murni. System perekonomian Indonesia berupaya menghindari:

1. Adanya eksploitasi manusia seperti yang terdapat dalam system kapitalisme
2. Adanya system etatisme, inisiatif dan daya kreasi masyarakat dimatikan oleh Negara
3. Adanya system monopoli, yakni adanya pemusatan kekuasaan ekonomi pada satu kelompok tertentu.

RINGKASAN

1. Sistem bisnis yang dijalankan di suatu Negara berbeda dengan yang dijalankan di Negara lain. Faktor utama perbedaan-perbedaan tersebut adalah perbedaan system ekonomi Negara dimana perusahaan itu berasal, dengan system ekonomi itulah perusahaan tersebut menjalankan sebagian besar bisnis-bisnisnya.
2. Factor-faktor produksi sebagai input utama dalam kegiatan bisnis terdiri dari 5(lima) aspek yaitu:
 - Sumber daya tenaga kerja
 - Sumber daya modal
 - Kewirausahaan
 - Sumber daya fisik
 - Sumber daya informasi
3. Perkembangan bisnis yang terjadi di suatu Negara akan sangat ditentukan oleh system perekonomian yang dianut oleh Negara tersebut. Secara umum system ekonomi dapat dikelompokkan menjadi beberapa kelompok, yaitu:
 - Kapitalisme
 - Komunisme

- Sosialisme
- Demokrasi ekonomi

PERTANYAAN

1. Kegiatan bisnis sangat dipengaruhi oleh system ekonomi yang dianut oleh Negara yang bersangkutan, Coba saudara jelaskan maksud dari pernyataan tersebut !
2. Dewasa ini kita lebih mengenal factor produksi terdiri dari empat factor yaitu modal, tenaga kerja, kewirausahaan dan sumber daya fisik. Namun dalam perkembangan dewasa ini sumber daya informasi dianggap sebagai salah satu factor produksi penting. Coba saudara jelaskan bagaimana peran dari sumber daya informasi dalam bisnis !
3. Demokrasi ekonomi yang dianut sebagai system perekonomian di Indonesia merupakan “jalan tengah” antara system kapitalisme murni dan sosialisme murni. Menurut saudara apakah demokrasi ekonomi masih dianggap relevan dalam kondisi sekarang? Jelaskan !

BAB 3

BENTUK

KEPEMILIKAN BISNIS

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan:

- 1. Dapat menjelaskan factor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam memilih bentuk kepemilikan bisnis*
- 2. Dapat menjelaskan bentuk kepemilikan perusahaan perseorangan*
- 3. Dapat menjelaskan bentuk kepemilikan Firma*
- 4. Dapat menjelaskan bentuk kepemilikan Perseroan Komanditer*
- 5. Dapat menjelaskan bentuk kepemilikan Perseroan Terbatas*

Pendahuluan

Apabila seorang pengusaha mendirikan suatu bisnis, mereka harus menentukan bentuk kepemilikan bisnis. Pilihan dari bentuk kepemilikan bisnis tertentu dapat mengakibatkan berbagai karakteristik yang mempengaruhi nilai perusahaan.

Ada beberapa factor yang perlu diperhatikan dalam memilih bentuk kepemilikan bisnis yang akan didirikan, anatar lain:

- Jumlah modal yang dimiliki maupun yang diperlukan untuk memulai bisnis
- Kemungkinan penambahan modal yang diperlukan
- Metode dan luasnya pengawasan terhadap perusahaan
- Rencana pembagian laba
- Rencana penentuan tanggung jawab
- Besar kecilnya resiko yang harus dihadapi

Beberapa bentuk kepemilikan bisnis yang akan dibahas disini, antara lain adalah :

A. PERUSAHAAN PERORANGAN

Usaha perseorangan merupakan salah satu bentuk yang banyak sekali digunakan di Indonesia. Bentuk ini biasanya dipakai untuk kegiatan usaha yang kecil, atau pada saat permulaan mengadakan kegiatan bisnis. Bisnis ini dimiliki, dikelola dan dipimpin oleh seseorang yang bertanggung jawab penuh terhadap semua resiko dan aktivitas bisnis. Konsekwensi dari hal itu semua adalah bahwa pengusaha perseorangan harus mau bekerja keras dan setiap saat. Kondisi ini mendorong pula mereka harus secara terus menerus memonitor operasional bisnisnya.

Kebaikan Perusahaan Perseorangan :

- Pemilik bebas dalam mengambil keputusan, sehingga keputusan dapat secara cepat dilakukan.
- Seluruh keuntungan perusahaan menjadi hak pemilik perusahaan sepenuhnya
- Sifat kerahasiaan perusahaan dapat terjamin
- Organisasi yang sederhana.

Keburukan Perusahaan perseorangan :

- Tanggung jawab pemilik perusahaan tidak terbatas. Akibatnya tidak ada pemisahan antara harta perusahaan dengan harta pribadi
- Sumber keuangan perusahaan sangat terbatas, sebab usaha-usaha untuk memperoleh sumber dana sangat tergantung pada kemampuan pemilik perusahaan saja.
- Kelangsungan usaha perusahaan kurang terjamin sebab jika pemilik meninggal atau karena dipenjara maka perusahaan akan berhenti pula aktivitasnya
- Pengelolaan manajemennya lebih kompleks karena semua aktivitas dilakukan sendiri oleh pemiliknya.

B. Firma (Fa)

Firma merupakan suatu persekutuan antara dua orang atau lebih dengan nama bersama untuk menjalankan usaha, dimana tanggung jawab masing- masing anggota Firma tidak terbatas, sedangkan laba yang akan diperoleh dari usaha tersebut akan dibagi bersama-sama, demikian pula jika menderita kerugian, akan dipikul bersama- sama.

Kebaikan Firma :

- Jumlah modalnya relative lebih besar dari usaha perseorangan sehingga lebih mudah memperluas usahanya.
- Lebih mudah memperoleh kredit karena mempunyai kemampuan financial yang lebih besar.
- Kemampuan manajemennya lebih besar, karena adanya pembagian kerja diantara para anggota.

Keburukannya :

- Tanggung jawab pemilik tidak terbatas terhadap seluruh hutang perusahaan, kekayaan pribadi menjadi jaminan bagi hutang-hutang firma.
- Kerugian yang disebabkan oleh seorang anggota harus ditanggung bersama oleh anggota yang lain
- Kelangsungan perusahaan tidak menentu, sebab jika salah seorang anggota mambatalkan perjanjian untuk menjalankan usaha bersama maka secara otomatis firma menjadi bubar.

C. Perseroan Komanditer (CV)

Perusahaan komanditer adalah suatu bentuk perjanjian kerjasama untuk berusaha antara orang-orang yang bersedia memimpin, mengatur perusahaan dan bertanggung jawab penuh dengan kekayaan pribadinya, dengan orang-orang yang memberikan pinjaman dan tidak bersedia memimpin perusahaan serta bertanggung jawab terbatas pada kekayaan yang diikutsertakan dalam perusahaan tersebut.

Keanggotaan dalam CV :

1. Sekutu Diam (*Silent Partner*)
Adalah sekutu yang tidak ikut aktif dalam kegiatan perusahaan, tetapi diketahui oleh umum bahwa mereka termasuk anggota CV
2. Sekutu Pimpinan (*General Partner*)
Yaitu anggota yang aktif dalam kepengurusan CV, turut memimpin perusahaan dan bertanggung jawab secara tidak terbatas terhadap utang-utang perusahaan.
3. Sekutu Rahasia (*Secret Partner*)
Yaitu anggota yang aktif dalam perusahaan tetapi tidak diketahui oleh umum bahwa mereka termasuk anggota CV.
4. Sekutu Dorman (*Dormant Partner*)
Yaitu sekutu yang tidak aktif dalam perusahaan dan tidak diketahui umum sebagai anggota.
5. Sekutu Senior dan Yuniior (*Senior and Yuniior Partner*)
Yaitu keanggotaan perusahaan yang didasarkan pada lamanya investasi atau lamanya mereka bekerja dalam perusahaan.

Kebaikan CV :

- Pendiannya relative mudah
- Kemampuan manajemennya lebih besar
- Mudah memperoleh kredit
- Modal yang dikumpulkan lebih besar

Keburukannya :

- Kelangsungan hidupnya tidak menentu
- Sulit untuk mnearik kembali modalnya, terutama bagi sekutu pimpinan
- Sebagian sekutu mempunyai tanggung jawab tidak terbatas

D. Perseroan Terbatas (PT)

Adalah suatu persekutuan untuk menjalankan perusahaan yang mempunyai modal usaha yang terbagi-bagi atas beberapa saham, dimana setiap pesero turut mengambil bagian sebanyak satu atau lebih saham. Disini pemegang saham bertanggung jawab terbatas terhadap hutang-hutang perusahaan sebesar modal yang disetorkan. Kekayaan perusahaan dipisahkan dari kekayaan pribadi masing-masing pemegang saham

Jenis – jenis saham :

1. Saham biasa (*Common Stock*)

Yaitu saham yang tidak mempunyai kelebihan hak dari jenis saham yang lain, artinya para pemilik akan memperoleh deviden hanya apabila perusahaan mendapat keuntungan / laba.

2. Saham Preferen (*Prefered Stock*)

Yaitu saham yang memiliki beberapa keistimewaan antara lain :

- Pembagian deviden yang didahulukan
- Pembagian deviden kumulatif
- Pembagian kekayaan yang didahulukan

3. Saham Bonus

Yaitu saham yang diberikan secara Cuma-Cuma kepada para pemegang saham lainnya, karena keuntungan perusahaan yang lalu dalam bentuk cadangan terlalu besar.

4. Saham Bonus

Yaitu saham yang diberikan kepada para pendiri perusahaan karena jasa-jasanya kepada masa pendirian perusahaan tersebut

5. Saham Kosong

Yaitu saham-saham yang dibeli kembali oleh perusahaan dari para pemegang saham yang kemudian disimpan dan tidak ikut serta lagi dalam modal perusahaan

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) :

- Memegang kekuasaan tertinggi dalam PT
- Rapat ini diadakan paling sedikit satu kali dalam satu tahun dan selambat-lambatnya 6 bulan sesudah tahun buku yang bersangkutan.
- Keputusan diambil dengan suara terbanyak
- Jika seseorang pemegang saham tidak hadir dalam RUPS maka ia dapat menyerahkan hak suaranya kepada orang lain, hal ini disebut *Proxy*.

Dewan Komisaris

Tugas dewan komisaris adalah mengawasi segala tindakan Direksi dan menjaga agar tindakan Direksi tidak merugikan perusahaan atau agar Direksi melaksanakan semua keputusan RUPS. Disini Dewan Komisaris berhak memberhentikan Direksi apabila tindakannya merugikan perusahaan.

Dewan Direksi (Board of Directors)

Dewan direktur dipilih dan diangkat oleh RUPS untuk jangka waktu tertentu. Pada umumnya Dewan Direktur dipegang oleh pesero sendiri. Tugas utama Dewan Direktur adalah mengurus harta kekayaan PT, mengemudikan usaha PT, dan mewakili PT didalam maupun diluar perusahaan.

Kebaikan :

- Adanya tanggung jawab yang terbatas dari para pemegang saham terhadap hutang-hutang perusahaan
- Mudah mendapatkan tambahan dana/modal, misalkan dengan mengeluarkan saham baru
- Kelangsungan hidup perusahaan lebih terjamin, sebab pemiliknya dapat berganti-ganti
- Terdapat efisiensi pengelolaan sumber dana dan efisiensi pimpinan, karena pimpinan yang kurang cakap dapat diganti dengan yang lebih cakap.

Keburukan :

- PT merupakan subjek pajak tersendiri dan deviden yang diterima oleh para pemegang saham dikenakan pajak lagi sebagai pajak pendapatan dari pemegang saham tersebut.
- Mendirikan sebuah PT tidak mudah, memerlukan akte notaries dan ijin khusus untuk usaha tertentu yang kesemuanya itu memerlukan biaya yang besar.
- Kurang terjaminnya kerahasiaan perusahaan, karena semua kegiatan perusahaan harus dilaporkan kepada pemegang saham, terutama yang menyangkut laba perusahaan.

RINGKAKASAN

1. Ada beberapa factor yang perlu diperhatikan dalam memilih bentuk kepemilikan bisnis yang akan didirikan, antara lain :
 - Jumlah modal yang dimiliki maupun yang diperlukan untuk memulai bisnis.
 - Kemungkinan penambahan modal yang diperlukan
 - Metode dan luasnya pengawasan terhadap perusahaan
 - Rencana pembagian laba
 - Rencana penentuan tanggung jawab
 - Besar kecilnya resiko yang harus dihadapi
2. Bentuk-bentuk kepemilikan bisnis dapat dikelompokkan menjadi beberapa bentuk yaitu :
 - Perusahaan perseorangan
 - Firma
 - CV
 - Perseroan Terbatas (PT)
3. Masing-masing bentuk kepemilikan bisnis memiliki karakteristik sendiri-sendiri, masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangannya.

PERTANYAAN

1. Jelaskan alasan mengapa bentuk kepemilikan bisnis yang banyak dipilih oleh para pengusaha di Indonesia adalah bentuk perseorangan ?
2. Jelaskan perbedaan dan persamaan dari keempat bentuk kepemilikan bisnis tersebut !
3. Jelaskan pula kelebihan serta kelemahan dari masing-masing bentuk kepemilikan bisnis tersebut.

BAB 4

BISNIS KECIL

(SMALL BUSINESS)

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan:

- 1. Dapat menjelaskan pengertian bisnis kecil*
- 2. Dapat mengidentifikasi karakteristik bisnis kecil*
- 3. Dapat mengidentifikasi permasalahan bisnis kecil*
- 4. Dapat mengidentifikasi kelemahan dan kelebihan bisnis kecil*
- 5. Dapat mengidentifikasi kegagalan dan keberhasilan bisnis kecil*

Pengertian

Krisis ekonomi yang menimpa Indonesia, membawa pengaruh negative dalam bentuk inflasi yang tinggi, laju pertumbuhan ekonomi yang negative, pendapatan riil masyarakat per kapita yang menurun drastic, jumlah pengangguran dan tingkat kemiskinan yang meningkat tajam serta merosotnya jumlah cadangan devisa khususnya dollar AS.

Bisnis kecil (*Small Business*) dalam suatu perekonomian suatu negara memiliki peran yang sangat penting. Bukan saja di Indonesia, tetapi kenyataan menunjukkan bahwa posisi *Small and Medium Enterprise* (UKM) mempunyai peran strategis dinegara-negara lain juga. Indikasi yang menunjukkan peranan bisnis kecil maupun menengah dapat dilihat dari kontribusinya terhadap PDB (*Product Domestic Brutto*), ekspor non migas, penyerapan tenaga kerja dan peningkatan kualitas SDM yang cukup berarti.

Menurut Surat Edaran Bank Indonesia no. 261/1/UKK tanggal 29 Mei 1993 perihal Kredit Usaha Kecil (KUK), Bisnis Kecil (Usaha Kecil) diartikan :

Usaha Kecil merupakan usaha yang memiliki total asset maksimum Rp. 600 juta tidak termasuk tanah dan rumah yang ditempati. Pengertian usaha kecil ini meliputi usaha perseorangan, badan usaha swasta dan koperasi, sepanjang asset yang dimiliki tidak melebihi Rp. 600 juta.

Sementara berdasarkan Undang-Undang No. 9/1999 tentang Usaha Kecil, bahwa yang dimaksud dengan usaha kecil adalah :

Usaha Kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dalam memenuhi criteria kekayaan bersih atau hasil

penjualan tahunan seperti kepemilikan sebagaimana diatur dalam Undang- Undang.

Kriteria Usaha Kecil yang diisyaratkan oleh Undang- Undang ini adalah :

- Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 200.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau;
- Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 1.000.000.000,-
- Milik warga Negara Indonesia
- Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha menengah atau usaha besar.
- Berbentuk usaha perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi

Karakteristik

Dari hasil studi Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi UI, menunjukkan bahwa criteria Usaha Kecil sangat berbeda-beda, tergantung pada focus permasalahan yang dituju dan instansi yang berkaitan dengan sector ini. Namun demikian secara umum sector usaha kecil memiliki beberapa karakteristik sebagaimana yang dikemukakan oleh Anoraga dan Sudantoko (2002:225) yaitu :

1. System pembukuan yang relative sederhana dan cenderung tidak mengikuti kaidah administrasi pembukuan standar. Kadangkala pembukuan tidak di up-date, sehingga sulit untuk menilai kinerja usahanya.

2. Margin usaha yang cenderung tipis mengingat persaingan yang sangat tinggi.
3. Modal Terbatas
4. Pengalaman manajerial dalam mengelola perusahaan masih sangat terbatas
5. Skala ekonomi yang terlalu kecil , sehingga sulit mengharapkan untuk mampu menekan biaya mencapai titik efisiensi jangka panjang
6. Kemampuan pemasaran dan negosiasi serta diversifikasi pasar sangat terbatas
7. Kemampuan untuk memperoleh sumber dana dari pasar modal rendah, mengingat keterbatasan dalam system administrasinya.

Dari definisi ini dapat tergambar bahwa usaha kecil merupakan kegiatan usaha yang dioperasikan secara mandiri. Sementara menurut Minzberg dalam Heru Sutoyo dkk (1994 : 2) menyebutkan beberapa criteria usaha kecil yaitu :

- Struktur usahanya sangat sederhana
- Tanpa staf yang berlebihan
- Pembagian kerja yang kendor
- Hirarki manajer kecil
- Aktifitas cenderung informal
- Sedikit sekali aktivitas pelatihan bagi karyawan dan manajer
- Kurang membedakan antara asset pribadi dan asset perusahaan
- Tidak menggunakan system akuntansi yang baku

Permasalahan :

Beberapa permasalahan usaha kecil sebagaimana disebutkan oleh Tulus Tambunan (2002 : 69) adalah kesulitan pemasaran, keterbatasan modal, kesulitan mendapatkan bahan baku, keterbatasan teknologi serta sumber daya manusia.

Permasalahan yang dihadapi oleh usaha kecil pada dasarnya berorientasi pada kondisi internal usaha kecil itu sendiri yang mencakup kelemahan dan keunggulan usaha kecil. Dibandingkan dengan usaha besar, usaha kecil memiliki beberapa potensi dan keunggulan sebagaimana disebutkan oleh Anogara dan Sudantoko (2002 : 226) yaitu :

1. Usaha kecil beroperasi menyebar di seluruh pelosok dengan berbagai ragam bidang usaha. Hal ini karena kebanyakan usaha kecil timbul untuk memenuhi permintaan (aggregate demand) yang terjadi di daerah regionalnya.
2. Usaha kecil memiliki kebebasan yang tinggi untuk masuk dan keluar dari pasar. Hal ini karena usaha kecil beroperasi dengan investasi modal yang rendah dan sebagian besar modal terserap pada kebutuhan modal kerja.
3. Sebagian besar usaha kecil dapat dikatakan padat karya (labour intensive) yang disebabkan penggunaan teknologi sederhana.

Hal lain yang juga merupakan potensi keunggulan dari usaha kecil dikemukakan oleh Sutoyo, dkk (1994: 65) adalah :

1. Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan makro ekonomi dan kebijakan pemerintah.
2. Modal yang dibutuhkan tidak besar karena padat karya
3. Teknologi yang dipakai relative sederhana

4. Biaya tenaga kerja yang relative murah
5. Kebutuhan tenaga kerja mudah dipenuhi
6. Kebutuhan bahan baku mudah diperoleh
7. Persyaratan usaha mudah dilakukan
8. Volume penjualan masih dibawah permintaan pasar
9. Motivasi untuk maju tinggi

Kelemahan

Sutoyo, dkk (1994:75) menyebutkan beberapa yang menjadi kelemahan usaha kecil, yaitu :

1. Usaha lebih bersifat kekeluargaan, manajemen dikendalikan oleh satu orang biasanya kepada keluarga
2. Bekerja secara tradisional, menggunakan peralatan dan teknologi yang sederhana
3. Manajemen dan administrasi keuangan masih lemah
4. Bersifat konsumtif, sebagian besar laba dikonsumsi
5. Jaminan yang dimiliki tidak mencukupi
6. Tempat tinggal dan tempat usaha masih banyak yang muncul dalam usahanya
7. Lemahnya informasi dan antipasti terhadap kebijakan pemerintah

Sementara Prawiranegara (1994 : 3) menyebutkan ada 2 kendala utama yaitu kendala intern dan kendala ekstern. Kendala intern meliputi : 1). Lemahnya usaha kecil dalam meningkatkan akses dan mengembangkan pangsa pasar, 2). Lembaga struktur permodalan serta terbatasnya akses usaha kecil terhadap sumber-sumber permodalan, 3). Terbatasnya kemampuan usaha kecil dalam

penguasaan teknologi, 4). Lemahnya organisasi dan manajemen usaha kecil, dan 5). Terbatasnya jaringan usaha dan kerjasama dengan pelaku-pelaku ekonomi lainnya.

Kendala ekstern meliputi : 1). Iklim usaha yang kurang kondusif, yang menimbulkan masih adanya persaingan tidak sehat, 2). Sarana dan prasarana yang kurang memadai, 3). Pembinaan yang masih kurang terpadu.

Seiring dengan adanya kendala tersebut diatas, maka tantangan yang dihadapi oleh usaha kecil adalah :

1. Bagaimana mewujudkan usaha kecil yang dapat tumbuh dan berkembang menjadi usaha yang efisien, sehat dan mandiri.
2. Bagaimana mewujudkan usaha kecil yang maju dan berperan dalam perekonomian nasional
3. Bagaimana mengembangkan potensi pengusaha kecil agar memiliki pertumbuhan yang tinggi.

Sementara peluangnya antara lain adalah :

1. Adanya kemauan politik yang kuat dari pemerintah, dan tuntutan dari masyarakat untuk membangun system ekonomi yang demokratis yang dengan sendirinya akan melibatkan sebagian besar usaha kecil.
2. Pertumbuhan ekonomi yang diproyeksikan mulai meningkat akan membuka peluang bagi usaha kecil.
3. Berlangsungnya proses transformasi dan globalisasi ekonomi akan semakin memperluas bidang-bidang usaha yang dapat ditangani usaha kecil

KEGAGALAN DAN KEBERHASILAN BISNIS KECIL

Kehadiran bisnis kecil menunjukkan trend yang terus meningkat, tidak sedikit bisnis-bisnis baru bermunculan dalam skala

kecil. Namun dalam realisasinya tidak sedikit yang mengalami kegagalan usaha. Griffin (2005) menyebutkan bahwa ada beberapa alasan mengapa bisnis kecil tersebut mengalami kegagalan, yaitu :

- Manajerial yang tidak kompeten atau tidak berpengalaman
Banyak pengusaha yang berfikir bahwa mereka dapat berhasil melalui penggunaan logika saja, terlalu yakin akan kemampuan kerja keras saja akan menghasilkan keberhasilan. Apabila pengusaha tidak tahu cara membuat keputusan dasar bisnis atau memahami konsep dan prinsip dasar manajemen, maka kecil kemungkinan mereka bisa berhasil dalam jangka panjang.
- Kurang memberikan perhatian
Seringkali pengusaha memulai bisnis bertujuan untuk mengisi waktu luangnya. Sehingga waktu yang tersedia untuk bisnisnya relative sedikit. Padahal memulai kegiatan bisnis justru membutuhkan komitmen waktu yang sangat tinggi, inilah yang menyebabkan pengusaha tidak dapat memberikan perhatian yang cukup terhadap bisnisnya.
- System pengawasan yang lemah
System pengendalian diperlukan untuk membantu agar bisnis tetap bertahan dan membantu pengusaha untuk menghadapi masalah-masalah yang mungkin muncul.
- Kurangnya modal
Beberapa pengusaha sangat optimis untuk segera mendapatkan laba dari bisnis yang dijalankannya. Akan tetapi, tidak sedikit yang mengalami dimana untuk mendapatkan laba diperlukan waktu yang cukup lama., oleh karenanya untuk tetap bertahan menjalankan bisnis walaupun

belum mendapatkan laba maka diperlukan jumlah modal yang cukup besar.

Sementara itu Griffin (2005) juga menyebutkan ada beberapa alasan yang menyebabkan bisnis kecil mencapai keberhasilannya, yaitu:

1. Kerja keras, dorongan dan dedikasi

Para pemilik bisnis kecil harus komitmen dalam mencapai keberhasilan dan rela menghabiskan waktu dan usaha sebanyak mungkin untuk mewujudkannya.

2. Permintaan pasar akan produk atau jasa yang disediakan

Analisis yang cermat terhadap kondisi pasar dapat membantu para pemilik bisnis kecil melihat kembali kemungkinan penerimaan produk mereka di pasar.

3. Kompetensi manajerial

Para pemilik bisnis yang berhasil mungkin mendapatkan kompetensi melalui pelatihan atau pengalaman, atau dengan belajar dari keahlian orang lain. Hanya sedikit wirausaha yang berhasil dan sukses sendiri atau langsung berhasil setelah keluar dari sekolahnya. Sebagian besar bekerja dulu di perusahaan lain agar dapat memiliki lebih banyak keahlian dalam suatu bisnis baru.

4. Keberuntungan

Keberuntungan merupakan hal yang tidak dapat direncanakan atau diprediksi sebelumnya. Namun hal-hal yang dapat mendukung usaha padahal tidak diprediksikan sebelumnya dapat berkontribusi terhadap keberhasilan bisnis.

RINGKASAN

1. Berdasarkan Undang-Undang No. 9/1999 tentang Usaha Kecil, bahwa yang dimaksud dengan Usaha Kecil *adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dalam memenuhi kriteria kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan seperti kepemilikan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang.*
2. Ada 2 kendala utama yang dihadapi oleh usaha kecil yaitu kendala intern dan kendala ekstern. Kendala intern meliputi :
 - 1). Lemahnya usaha kecil dalam meningkatkan akses dan mengembangkan pangsa pasar,
 - 2). Lemahnya struktur permodalan serta terbatasnya akses usaha kecil terhadap sumber-sumber permodalan,
 - 3). Terbatasnya kemampuan usaha kecil dalam penguasaan teknologi,
 - 4). Lemahnya organisasi dan manajemen usaha kecil, dan
 - 5). Terbatasnya jaringan usaha dan kerjasama dengan pelaku-pelaku ekonomi lainnya.Sementara kendala eksetrn meliputi :
 - 1). Iklim usaha yang kurang kondusif, yang menimbulkan masih adanya persaingan tidak sehat,
 - 2). Sarana dan prasarana yang kurang memadai,
 - 3). Pembinaan yang masih kurang terpadu.

PERTANYAAN

1. Bisnis kecil di Indonesia memiliki potensi yang besar, namun dalam kenyataan bisnis kecil sulit untuk dapat berkembang dan bersaing. Jelaskan alasannya mengapa demikian !
2. Jelaskan kendala-kendala intern yang dihadapi oleh bisnis kecil yang umum terjadi di Indonesia !
3. Apa yang harus dilakukan oleh pemerintah terkait dengan upaya untuk memberdayakan potensi bisnis kecil di Indonesia.

BAB 5

MEMULAI BISNIS

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan:

- 1. Dapat menjelaskan inovasi dan kreativitas sebagai upaya memulai upaya memulai bisnis*
- 2. Dapat menjelaskan perencanaan produk sebagai bagian dari perencanaan bisnis*
- 3. Dapat menjelaskan konsep product life cycle*
- 4. Dapat menjelaskan perencanaan lokasi bisnis*

Pendahuluan

Orang akan tertarik untuk menciptakan bisnis karena adanya harapan untuk mendapatkan keuntungan dari bisnisnya, sementara ada juga yang termotivasi oleh kesempatan untuk mendapatkan penghasilan besar. Beberapa orang lagi menginginkan supaya bias menjadi atasan bagi dirinya dari pada pekerja pada orang lain. Adapula orang yang senang dengan tantangan dan prestise yang berhubungan dengan memiliki perusahaan. Dari karakteristik itu semua hampir semua pemilik perusahaan bahwa hal itu telah memotivasi mereka untuk memulai kegiatan bisnis.

Untuk memulai sebuah bisnis memang membutuhkan taktik dan strategi. Membuat usaha yang besar tidak selalu membutuhkan modal yang besar. Mengawalinya dengan modal kecilpun sebuah bisnis bisa tumbuh dan berkembang menjadi besar. Konsultan bisnis membuka usaha dalam skala kecil dulu. Setelah terbukti mampu menghasilkan keuntungan, pengusaha dianjurkan memikirkan strategi besar untuk melipatkan keuntungan.

MEMBANGUN INOVASI DAN KREATIVITAS

Syafrizal Helmi Situmorang (2009) mengatakan bahwa kreativitas merupakan kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan untuk menemukan cara-cara dalam memecahkan persoalan dan menghadapi peluang (*creativity is ability to develop new ideas and to discover new ways of looking at problems and opportunities*).

Sementara inovasi berarti kemampuan untuk menerapkan kreativitas dalam rangka memecahkan persoalan-persoalan dan peluang untuk meningkatkan dan memperkaya kehidupan

(innovation is ability to apply creative solutions to those problems and opportunities to enhance or to enrich people's live).

Keberhasilan seorang pebisnis akan tercapai apabila berfikir dan melakukan sesuatu yang baru atau sesuatu yang lama yang dilakukan dengan cara yang baru (*thinking and doing new things or old thing in new way*).

Dalam merencanakan bisnis aktivitas menggali inovasi dan kreativitas harus dikembangkan dengan pengelolaan interaksi dari berbagai proses dan didukung budaya untuk selalu bertanya. Proses inovasi bukan hanya tanggung jawab bagian R&D, tetapi harus menyebar di setiap sisi perusahaan dalam semua proses dan pikiran semua karyawan.

Dalam memulai kegiatan bisnis proses perencanaan dapat dilakukan melalui beberapa langkah, diantaranya yaitu :

1. PEMILIHAN JENIS PRODUK DAN PERENCANAAN PRODUK

Sebelum seorang produsen atau perusahaan tertentu melakukan kegiatannya, biasanya terlebih dahulu memilih jenis barang atau jasa yang akan dihasilkannya. Maksud dari penetapan atau perencanaan jenis produksi ini agar produk yang dihasilkan dapat memenuhi kebutuhan konsumennya.

Dalam pemilihan jenis produk biasanya melalui suatu proses tahapan sebagai berikut :

➤ *Penentuan ide produk*

Untuk mencari ide produk yang akan dihasilkan, dapat digunakan beberapa pendekatan seperti berikut ini :

- Berdasarkan dorongan pasar
- Berdasarkan dorongan teknologi

➤ *Seleksi ide produk*

Setelah suatu ide ditemukan, maka tahap selanjutnya adalah melakukan seleksi produk. Seleksi ini dilakukan dengan evaluasi dari segi pemasaran, teknik maupun keuangan.

➤ *Pembuatan desain atau rancang bangun awal.*

Dalam pembuatan rancang bangun biasanya melibatkan para ahli teknik. Dalam hal ini perlu diperhatikan dalam membuat desain suatu produk perlu mempertimbangkan tujuan, fungsi serta bentuknya.

➤ *Pembuatan prototype*

Prototype adalah produk yang dibuat untuk percobaan sebelum produk itu dibuat secara besar-besaran. Pembuatan prototype biasanya secara khusus dan relative. Prototype dibuat untuk dicoba kemampuannya dan kekuatannya, dicari kelemahan-kelemahannya untuk kemudian disempurnakan.

➤ *Pengujian*

Dalam hal ini dilakukan pengujian terhadap prototype yang telah dibuat. Prototype ini dicoba fungsinya dalam berbagai keadaan yang mungkin terjadi.

➤ *Pembuatan desain akhir*

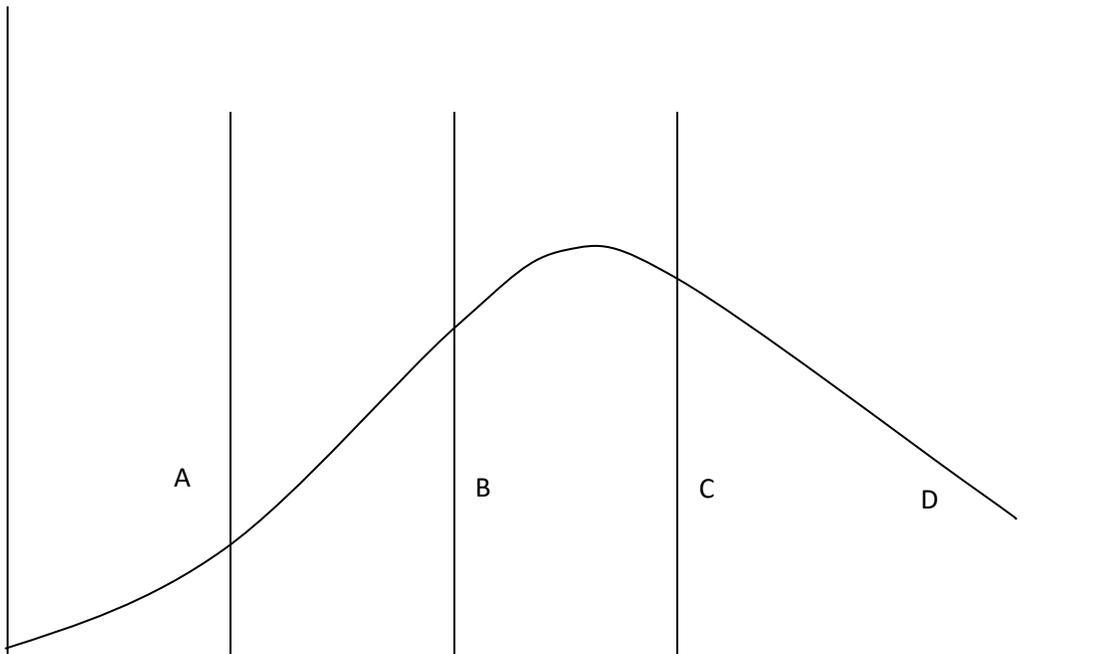
Desain akhir adalah desain yang sudah disempurnakan sesuai dengan hasil pengujian yang telah dilakukan.

➤ *Implementasi*

Tahap implementasi merupakan tahap untuk mencoba memulai proses produksi secara masal dan kemudian mencoba untuk mendapatkan tanggapan dari konsumen.

DAUR HIDUP PRODUK (*PRODUCT LIFE CYCLE*)

Setiap produk biasanya memiliki usia yang terbatas, artinya tidak selamanya laku dijual di pasar. Usia setiap berbeda-beda. Daur hidup produk menunjukkan siklus kehidupan produk sejak dikenalkan, berkembang di pasar, sampai pada titik dimana tidak dikehendaki lagi oleh konsumen. Adapun tahapan-tahapan tersebut adalah :



- ***Tahap Perkenalan (Introduction)***

Pada tahap ini produk baru dikenalkan kepada konsumen. Produk diusahakan agar menarik konsumen dengan menjaga kualitas disertai dengan usaha-usaha pemasaran yang insentif. Pada tahap ini biasanya permintaan terhadap produk masih rendah karena konsumen belum mengenalnya, walaupun membeli sifatnya masih coba-coba. Oleh karena itu pendapat dari penjualan produk masih rendah bahkan tidak sedikit yang mengalami kerugian.

- **Tahap Pertumbuhan (Growth)**

Pada tahap ini kenaikan jumlah penjualan semakin besar, hal ini karena meningkatnya jumlah permintaan. Produk sudah banyak dikenal oleh konsumen. Dengan sendirinya laba juga bertambah dengan cepat.

- **Tahap Kedewasaan (Maturity)**

pada tahap kedewasaan, tambahan jumlah permintaan semakin berkurang, demikian juga pertambahan labanya. Persaingan mulai dirasakn berat, terutama persaingan harga. Oleh karenanya perusahaan harus melakukan efisiensi agar biaya per-unit menjadi lebih murah, selain mencoba melakukan diffrensiasi produk.

- **Tahap Kemunduran (Decline)**

Pada tahapan ini jumlah permintaan produk sudah tidak ada, bahkanberangsur-angsur semaikn berkurang. Konsumen mulai kurang memerlukan produk ini lagi.

2. PERENCANAAN LOKASI BISNIS

Lokasi penting bagi perusahaan, karena akan mempengaruhi kedudukan perusahaan dalam persaingan dan menentukan kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Dalam perencanaan lokasi pabrik ada beberapa factor yang harus diperhatikan, diantaranya :

a. Factor primer

- *Letak dari pasar*

Pada dasarnya perusahaan menghasilkan barang guna memenuhi kebutuhan konsumennya, oleh karenanya banyak perusahaan yang memperhatikan daerah pemasaran hasil produksinya dalam menentukan lokasi perusahaan/pabrik. Alasan utama perusahaan mendirikan pabrik dekat dengan daerah pemasaran adalah agar dapat lebih cepat melayani konsumen.

➤ *Letak dari sumber-sumber bahan mentah*

Perusahaan memerlukan bahan mentah untuk diolah menjadi barang setengah jadi maupun barang jadi. Bahan-bahan ini perlu diangkut dari sumbernya ke lokasi pabrik. Perusahaan berkepentingan untuk selalu menjaga ketersediaan pasokan bahan baku dengan kualitas yang baik serta harga yang murah. Oleh karenanya perusahaan ada yang didirikan dekat sumber bahan baku dengan tujuan untuk menjamin tersedianya bahan-bahan tersebut secara kontinyu.

➤ *Terdapat fasilitas pengangkutan*

Pengangkutan / transportasi merupakan suatu factor yang penting diperhatikan karena akan menyangkut waktu dan penting diperjatkan Karen akan menyangkut waktu dan biaya. Beberapa sarana transportasi yang dapat digunakan diantaranya adalah : kereta api, truk, angkutan air, dan angkutan udara.

➤ *Ketersediaan tenaga kerja*

Factor manusia / tenaga kerja merupakan factor penting bagi perusahaan. Hal ini karena factor tenaga kerja merupakan

Factor yang mempengaruhi efisiensi kerja dan penekanan biaya produksi. Ketersediaan tenaga kerja yang memiliki tingkat keahlian yang dibutuhkan merupakan factor yang perlu diperhatikan dalam penentuan lokasi perusahaan.

Beberapa factor tenaga kerja yang perlu juga diperhatikan adalah :

- Adanya tenaga kerja yang memiliki skill yang dibutuhkan
- Terdapatnya kuantitas yang cukup dari tenaga kerja
- Besar kecilnya tingkat upah di daerah-daerah tertentu

➤ *Ketersediaan tenaga listrik*

Untuk bisa menjalankan kegiatan produksinya perusahaan memerlukan sumber energy listrik, kebutuhan energi listrik ini biasanya dalam jumlah yang cukup besar.

b. Factor Sekunder

Beberapa factor sekunder yang dipertimbangkan dalam pemilihan lokasi pabrik adalah :

- Rencana masa depan
- Harga tanah
- Kemungkinan perluasan
- Terdapatnya fasilitas service
- Ketersediaan air
- Tinggi rendahnya pajak serta UU perburuhan
- Sikap masyarakat daerah tsb

3. PERENCANAAN JUMLAH PRODUKSI

Setiap perusahaan harus merencanakan sejauh mana tingkat aktivitasnya, supaya tidak terlalu besar maupun terlalu kecil. Beberapa factor yang mempengaruhi perencanaan jumlah produksi adalah :

- Tingkat permintaan
- Kapasitas pabrik
- Kapasitas SDM
- Supply babhan baku
- Modal kerja

Sementara metode untuk merencanakan jumlah produksi diantaranya adalah dengan menggunakan **Metode Break Even**.

Titik break even adalah titik atau jumlah produksi yang tidak menimbulkan kerugian tetapi juga tidak mengakibatkan keuntungan. Untuk menghitung breaj even maka dapat dilakukan dengan cara :

a. Pendekatan Matematis

Penghasilan= Biaya

Bila :

P = Harga jual per unit

V = Biaya variable per unit

BT = Biaya tetap total selama satu tahun

Q = Kuantitas penjualan

$$PQ = VQ + BT$$

$$PQ - VQ = BT$$

$$(P - V) Q = BT$$

$$Q = \frac{BT}{P-V}$$

Maka didapatkan rumus BEP dalam unit :

$$\mathbf{BEP_{unit} = \frac{BT}{P-V}}$$

Sementara BEP dalam rupiah :

$$\mathbf{BEP_{unit} = \frac{BT}{1 - \frac{V}{P}}}$$

Contoh :

Perusahaan BOZ menjual satu macam barang dengan harga per-unit Rp. 25.000. biaya variable yang dikeluarkan sebesar Rp. 15.000 dan biaya tetapnya selama satu tahun sebesar rp. 300.000.000

Maka :

$$P = \text{Rp. } 25.000$$

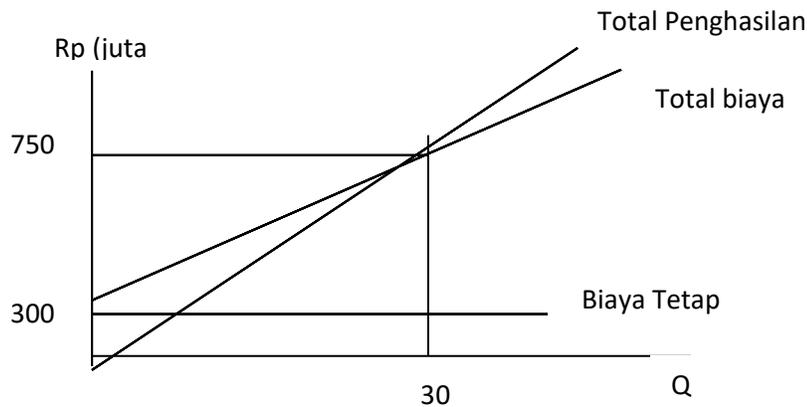
$$V = \text{Rp. } 15.000$$

$$BT = \text{Rp. } 300.000.000$$

$$\mathbf{BEP_{unit} = \frac{300.000.000}{25.000 - 15.000} = 30.000 \text{ unit}}$$

$$\mathbf{BEP \text{ Rp.} = \frac{300.000.000}{1 - \frac{15.000}{25.000}} = \text{Rp. } 750.000.000}$$

b. Pendekatan matriks



Latihan Soal :

PT. YUDHATAMA pada tahun 2005 merencanakan akan memproduksi barang jadi sebanyak 40.000 unit. Rencana biaya yang akan dikeluarkan dalam rangka memproduksi barang tersebut adalah sebagai berikut :

Biaya bahan baku	= Rp. 480.000.000
Biaya tenaga kerja langsung	= Rp. 320.000.000
Biaya overhead pabrik variable	= Rp. 240.000.000
Biaya overhead pabrik tetap	= Rp. 300.000.000
Biaya Operasi variable	= Rp. 160.000.000
Biaya operasi tetap	= Rp. 60.000.000

Harga produksi tersebut ditetapkan sebesar Rp. 50.000 per-unit

Diminta :

1. Menghitung BEP

2. Menghitung besarnya penjualan minimal bila diinginkan laba Rp. 240.000.000,-

RINGKASAN

1. Keberhasilan seorang pebisnis akan tercapai apabila berfikir dan melakukan sesuatu yang baru atau sesuatu yang lama yang dilakukan dengan cara yang baru (*Thinking and doing new things or old thing in new ways*).
2. Dalam merencanakan bisnis aktivitas menggali inovasi dan kreativitas harus dikembangkan dengan pengelolaan interaksi dari berbagai proses dan didukung budaya untuk selalu bertanya. Proses inovasi bukan hanya tanggung jawab bagian R&D, tetapi harus menyebar di setiap sisi perusahaan dalam semua proses dan pikiran semua karyawan.
3. Sebelum seorang produsen atau perusahaan tertentu melakukan kegiatannya, biasanya terlebih dahulu memilih jenis barang atau jasa yang akan dihasilkannya. Maksud dari penetapan atau perencanaan jenis produk ini adalah agar produk yang dihasilkan dapat memenuhi kebutuhan konsumennya.
4. Dalam perencanaan lokasi pabrik ada beberapa factor yang harus diperhatikan, diantaranya : 1) Faktor primer, meliputi : letak dari pasar, letak dari sumber bahan mentah, terdapat fasilitas pengangkutan, ketersediaan tenaga kerja dan ketersediaan tenaga listrik, 2) Faktor Sekunder, meliputi : Rencana masa depan, Harga tanah , kemungkinan perluasan, Terdapatnya fasilitas service, ketersediaan air, tinggi

Rendahnya pajak serta UU perburuhan, sikap masyarakat daerah tersebut.

PERTANYAAN

1. Sebutkan dan jelaskan tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam perencanaan jenis produk !
2. Dalam merencanakan produk, kita harus memahami konsep daur hidup produk (Product life cycle). Jelaskan konsep tersebut secara jelas !
3. Jelaskan factor primer maupun sekunder yang mempengaruhi dalam perencanaan lokasi bisnis !
4. PT. YUDHATAMA pada tahun 2005 merencanakan akan memproduksi barang jadi sebanyak 40.000 unit. Rencana biaya yang akan dikeluarkan dalam rangka memproduksi barang tersebut adalah sebagai berikut :

Biaya bahan baku = Rp. 480.000.000

Biaya tenaga kerja langsung = Rp. 320.000.000

Biaya overhead pabrik variable = Rp. 240.000.000

Biaya overhead pabrik tetap = Rp. 300.000.000

Biaya Operasi variable = Rp. 160.000.000

Biaya operasi tetap = Rp. 60.000.000

Harga produksi tersebut ditetapkan sebesar Rp. 50.000 per-unit

Diminta :

1. Menghitung BEP
2. Menghitung besarnya penjualan minimal bila diinginkan laba Rp. 240.000.000,-

BAB 6

PERAMALAN /

FORECASTING

BISNIS

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan:

- 1. Dapat menjelaskan pengertian peramalan bisnis*
- 2. Dapat menjelaskan dasar-dasar dalam peramalan bisnis*
- 3. Dapat menjelaskan teknik-teknik dalam peramalan bisnis*

PERAMALAN PENJUALAN

Ramalan penjualan merupakan proses kegiatan memperkirakan produk yang akan dijual pada waktu yang akan datang dalam keadaan tertentu dan dapat dibuat berdasarkan data yang pernah terjadi dan mungkin akan terjadi. Teknik membuat ramalan penjualan dapat dilakukan secara kualitatif maupun kuantitatif ataupun gabungan keduanya.

Ramalan penjualan yang dibuat secara kualitatif, seperti dengan menggunakan metode penilaian atau pendapat (*judgement method*). Sumber penilaian yang dipakai sebagai dasar melakukan ramalan penjualan antara lain penilaian dari pramuniaga, penilaian manajer pemasaran, penilaian para ahli atau survey konsumen.

Ramalan yang dibuat secara kuantitatif, umumnya menggunakan metode statistik dan matematik. Penggunaan metode statistik saja keseluruhan masih kurang dapat dipercaya hasilnya, sebab banyak hal yang tidak dapat diukur secara kuantitatif seperti, perkembangan politik dan kebijakan pemerintah, struktur masyarakat maupun selera konsumen. Sebaliknya penggunaan judgement saja dianggap kurang bijaksana dan justru banyak kelemahannya. Hal ini terutama disebabkan karena penggunaan judgement kadang-kadang bersifat pribadi dan sulit dimengerti oleh pihak lain.

Dengan melihat kondisi tersebut dapat dikatakan bahwa ramalan menghendaki perpaduan antara analisis yang ilmiah dan pendapat pribadi perencana.

1. Forecast berdasarkan pendapat (judgement method)

Sumber-sumber pendapat yang dipakai sebagai dasar melakukan forecast adalah :

- Pendapat salesman

Salesman diminta untuk mengukur apakah ada kemajuan atau kemunduran segala hal yang berhubungan dengan tingkat penjualan pada daerah mereka masing-masing. Kemudian mereka juga diminta untuk mengestimasi tentang tingkat penjualan di daerah masing-masing di waktu yang akan datang. Perkiraan para salesman ini perlu diawasi karena mungkin ada unsur kesengajaan untuk membuat perkiraan yang lebih rendah (*under estimate*) dengan harapan apabila ia menjual diatas perkiraannya ia akan mendapatkan bonus.

- Pendapat sales manager

Perkiraan yang dikemukakan oleh para salesman perlu dibandingkan dengan perkiraan yang dibuat oleh kepala bagian penjualan. Seorang kepala bagian penjualan tentunya akan memiliki pertimbangan dan pandangan yang lebih luas, sehingga perkiraannya akan lebih obyektif karena mempertimbangkan banyak factor.

- Pendapat para ahli

Kondisi ini diperlukan jika dianggap bahwa hasil perkiraan baik dari salesman maupun kepala bagian penjualan dianggap tidak memadai sehingga memandang perlu adanya pendapat para ahli.

- Survei konsumen

Yaitu melakukan penelitian langsung kepada para konsumen untuk mengetahui potensi permintaan mereka sebagai dasar bagi perusahaan dalam menentukan kebijakan penjualannya.

2. Forecast berdasarkan perhitungan statistic/matematik

Pada metode judgement mungkin masih terdapat unsur-unsur subyektivitas. Seblainya pada metode statistika ini unsur subyektivitas ditekan sedikit mungkin.

A. Analisis Trend (*Trend Analysis*)

Trend merupakan gerakan lamban berjangka panjang dan cenderung menuju ke satu arah, menaik atau menurun. Analisis trend yang biasanya dipergunakan seperti metode kuadrat terkecil dan metode moment (trend garis lurus) serta metode kuadrat (trend garis lengkung).

Dalam analisis trend tidak ada ketentuan jumlah data historis (n) yang dianalisis, tetapi semakin banyak data (n) semakin baik hasil perhitungan analisis.

1. Analisis Trend Garis Lurus

Analisis trend garis lurus terdiri atas metode least-square dan metode momen yang dapat diuraikan sebagai berikut:

Metode Least-Square (Metode Kuadrat Terkecil)

Ramalan penjualan dengan metode kuadrat terkecil (least square) dapat dihitung dengan rumus sbb :

$$Y = a + bX$$

$$a = \frac{\Sigma Y}{n}$$

$$b = \frac{\Sigma XY}{\Sigma X^2}$$

Dengan syarat $\Sigma X = 0$

Contoh :

Data Penjualan susu dari PT. Sehat Selalu dalam lima tahun terakhir adalah sebagai berikut :

Tahun	Penjualan
2001	130
2002	145
2003	150
2004	165
2005	170

Hitunglah berapa ramalan penjualan tahun 2006 ?

No.	Tahun	Penjualan (Y)	X	XY	X²
1	2001	130	-2	-280	4
2	2002	145	-1	-145	1
3	2003	150	0	0	0
4	2004	165	1	165	1
5	2005	170	2	340	4
	E	760	0	100	10

$$a = \frac{760}{5} = 152$$

$$b = \frac{100}{10} = 10$$

Sehingga persamaan trend garis lurusnya $Y = 152 + 10X$

Ramalan penjualan untuk tahun 2006 = $152 + 10(3)$

= 182 unit

Metode Momen

Dengan menggunakan soal diatas, maka jika diselesaikan dengan menggunakan metode momen adalah sebagai berikut:

Rumus yang digunakan adalah :

$$\begin{aligned}
 Y &= a + bX \\
 \sum Y &= na + b\sum X \\
 \sum y,XY &= a\sum X + b\sum X^2
 \end{aligned}$$

No.	Tahun	Penjualan (Y)	X	X ²	XY
1	2001	130	0	0	0
2	2002	145	1	1	145
3	2003	150	2	4	300
4	2004	165	3	9	495
5	2005	170		16	680
	Σ	760	10	3	1.620

Melalui cara eliminasi diperoleh :

$$760 = 5a + b10 \dots\dots\dots \times 3$$

$$1.620 = 10a + b 30$$

$$2.280 = 15a + b 30$$

$$1.620 = \underline{10a + b 30}$$

$$660 = 5a$$

$$a = \frac{660}{5} = 132$$

$$1.520 = 10a + b \cdot 20$$

$$1.621 = 10a + b \cdot 30$$

$$100 = b \cdot 10$$

$$100$$

$$b = \frac{100}{10} = 10$$

$$10$$

Sehingga persamaan trend : $Y = 132 + 10X$

Ramalan untuk tahun 2006 = $132 + 10(5)$

$$= 182$$

2. Analisis Trend Garis Lengkung (Metode

Kuadrat) Persamaan trend garis lengkung

adalah :

$$Y = a + bX + c(X)^2$$

Rumus yang digunakan adalah :

$$\sum Y = na + c\sum X^2$$

$$\sum X^2Y = a\sum X^2 + c \sum X^4$$

Syarat : $\sum X = 0$

No.	Tahun	Penjualan (Y)	X	XY	X ²	X ² Y	X ⁴
1	2001	130	-2	-260	4	520	16
2	2002	145	-1	-145	1	145	1
3	2003	150	0	0	0	0	0
4	2004	165	1	165	1	165	1
5	2005	170	2	340	4	680	16
	Σ	760	0	100	10	1.510	34

$$1.520 = 10a + c \ 20$$

$$\underline{1.510 = 10a + c \ 34}$$

$$10 = -14c$$

$$c = \frac{10}{-14} = -0,71$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

$$b = \frac{100}{10} = 10$$

$$760 = 5a + 10c \dots \dots \dots \times 3,4$$

$$2.584 = 17a + c \ 34$$

$$\underline{1.510 = 10a + c \ 34}$$

$$1.074 = 7a$$

$$a = \frac{1.074}{7} = 153,43$$

Persamaan trend garis lengkung : $Y = 153,43 + 10X - 0,71(X)^2$

Ramalan penjualan untuk tahun 2006 adalah :

$$\begin{aligned} Y &= 153,43 + 10(3) - 0,71(3)^2 \\ &= 177,04 \text{ unit} \end{aligned}$$

STANDAR KESALAHAN PERAMALAN (SKP)

Dalam analisis trend ada dua metode yang dapat digunakan dalam ramalan penjualan yaitu metode trend garis lurus dan trend garis lengkung. Untuk menentukan metode mana yang paling sesuai dari kedua metode ini, maka digunakan standar kesalahan peramalan (SKP). Nilai SKP yang terkecil akan menunjukkan bahwa peramalan yang disusun tersebut mendekati kesesuaian. Adapun rumus standar kesalahan peramalan (SKP) adalah sebagai berikut :

$$SKP = \sqrt{E(X-Y)^2 : n}$$

Dimana :

X = penjualan nyata

Y = ramalan penjualan

N = jumlah data yang dianalisis

Misalkan kita menggunakan contoh data tersebut diatas,
Menurut metode kuadrat terkecil, persamaan trend garis
lurusnya adalah : $Y = 132 + 10X$

Tahun	X	a	bX	Ramalan Penjualan (Y)
2001	0	132	0	$132 + 0 = 132$
2002	1	132	10	$132 + 10 = 142$
2003	2	132	20	$132 + 20 = 152$
2004	3	132	30	$132 + 30 = 162$
2005	4	132	40	$132 + 40 = 172$

Perhitungan SKP penjualan susu dengan metode kuadrat terkecil adalah sbb :

Tahun	Penjualan Nyata (X)	Ramalan Penjualan (Y)	(X-Y)	(X-Y)²
2001	130	132	-2	4
2002	145	142	3	9
2003	150	152	-2	4
2004	165	162	3	9
2005	170	172	-2	4
				30

$$SKP = \sqrt{\sum(X-Y)^2}$$

$$: n \text{ SKP} = \sqrt{\sum}$$

$$(30 : 5$$

$$= 2,45$$

RINGKASAN :

- Ramalan penjualan merupakan proses kegiatan memperkirakan produk yang akan dijual pada waktu yang akan datang dalam keadaan tertentu dan dapat dibuat berdasarkan data yang pernah terjadi dan mungkin akan terjadi
 - Peramalan dapat dilakukan baik secara kuantitatif maupun berdasarkan pendapat (judgement).
3. Forecast berdasarkan pendapat (judgement method) dapat bersumber dari pendapat -pendapat salesman, sales manager, para ahli serta hasil survey konsumen.

PERTANYAAN

1. Toko "Manis" menyajikan data penjualan gula pasir setiap tahunnya dalam satuan ton sbb :

Tahun	Penjualan
1997	60
1998	75
1999	90
2000	100
2001	120

Dengan menggunakan teknik Forecasting Metode Momen, tentukan berapa besarnya penjualan gula pasir pada tahun 2002

2. Sebutkan dan jelaskan factor-faktor yang mempengaruhi pemilihan cara pembuatan forecast penjualan !
3. Apa yang saudara ketahui tentang Forecast penjualan. Jelaskan secara singkat !

BAB 7

TANGGUNG JAWAB SOSIAL BISNIS

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan:

Dapat menjelaskan pengertian tanggung jawab social bisnis

Dapat menjelaskan tanggung jawab social perusahaan terhadap pelanggan

Dapat menjelaskan bentuk tanggung jawab social terhadap karyawan

Dapat menjelaskan bentuk tanggung jawab social terhadap pemilik

Dapat menjelaskan bentuk tanggung jawab social terhadap lingkungan

Pengertian

Tanggung jawab social adalah suatu pengakuan dari perusahaan bahwa keputusan bisnis dapat mempengaruhi masyarakat. Tanggung jawab social kadang-kadang dipergunakan untuk menggambarkan tanggung jawab perusahaan kepada komunitas dan lingkungannya. Namun demikian tanggung jawab social dapat digunakan secara lebih luas yang meliputi pula tanggung jawab perusahaan terhadap pelanggan, karyawan dan kreditur.

Hal ini diperkuat dengan pendapat Sonny Keraf (1998) yang menjelaskan bahwa tanggung jawab social perusahaan sesungguhnya mengacu pada kenyataan bahwa perusahaan adalah badan hukum yang dibentuk oleh manusia dan terdiri dari manusia. Ini menunjukkan bahwa sebagaimana halnya manusia tidak bisa hidup tanpa orang lain, demikian pula perusahaan tidak bisa hidup, beroperasi dan memperoleh keuntungan bisnis tanpa pihak lain. Ini menuntut agar perusahaan pun perlu dijalankan dengan tetap bersikap tanggap, peduli dan bertanggung jawab atas hak dan kepentingan banyak pihak lainnya. Tanggung jawab social perusahaan menunjukkan kepedulian perusahaan terhadap kepentingan pihak-pihak lain secara lebih luas daripada sekedar terhadap kepentingan perusahaan belaka.

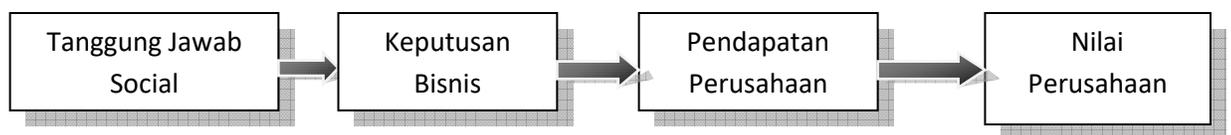
Sementara itu menurut The World Business Council for Sustainable Development (dalam Bambang Rudito 86 Melia Famiola, 2007) menyebutkan bahwa tanggung jawab social perusahaan adalah komitmen untuk berkontribusi dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan, bekerja dengan para karyawan perusahaan, keluarga karyawan tersebut, berikut komunitas-komunitas local dan

komunitas secara keseluruhan, dalam rangka meningkatkan kualitas kehidupan.

Konsep *corporate social responsibility* tidak hanya terbatas pada konsep pemberian donor saja, tapi konsepnya sangat luas dan tidak bersifat statis dan pasif, yang hanya dikeluarkan dari perusahaan. Konsep *corporate social responsibility* melibatkan tanggung jawab kemitraan antara pemerintah, lembaga sumberdaya komunitas, juga komunitas local. Kemitraan ini tidaklah bersifat pasif dan statis. Kemitraan ini merupakan tanggung jawab bersama secara social antar stakeholders. Konsep kedermawanan dalam tanggung jawab soasial tidak lagi memadai, karena itu konsep tersebut tidak melibatkan kemitraan tanggung jawab perusahaan secara social dengan stakeholders lainnya.

Pelaksanaan *corporate social responsibility* tidak semata-mata merupakan bentuk pengeluaran perusahaan namun dalam jangka panjang dampak dari *corporate social responsibility* akan dapat meningkatkan nilai perusahaan.

Secara visual bagaimana keterkaitan antara tanggung jawab social perusahaan dengan nilai perusahaan dapat ditunjukkan pada gambar berikut ini :



1. TANGGUNG JAWAB KEPADA PELANGGAN

Tanggung jawab perusahaan kepada pelanggan jauh lebih luas daripada hanya menyediakan barang atau jasa. Perusahaan mempunyai tanggung jawab ketika memproduksi dan menjual produknya. Bisnis yang bertanggung jawab terhadap pelanggannya akan berupaya melayani pelanggannya secara wajar

dan jujur. Hal ini tentunya pada akhirnya akan menciptakan kepercayaan (trust) yang merupakan asset yang sangat berharga bagi perusahaan.

Selain hal tersebut, perlu kita sadari bahwa dewasa ini baik pemerintah maupun lembaga lembaga perlindungan konsumen akan terus mengawasi setiap kebijakan yang dilakukan oleh perusahaan sebagai bentuk jaminan terhadap berbagai hak konsumen. Beberapa hak konsumen yang hams disadari oleh pengusaha seperti dikatakan oleh Griffin (2005) diantaranya adalah :

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

Sementara itu Jeff Madura (2001) menyebutkan bahwa tanggung jawab kepada pelanggan dapat diimplementasikan dalam dua bentuk yaitu :

➤ **Praktek Tanggung Jawab Produksi**

Produk yang diproduksi hams dengan keyakinan dapat menjaga keselamatan pelanggan. Label peringatan seharusnya ditempelkan pada produk untuk melindungi terhadap adanya kecelakaan yang dapat ditimbulkan karena salah dalam penggunaannya.

➤ **Praktek Tanggung Jawab Penjualan**

Perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan tidak menggunakan cara-cara penjualan yang keliru serta periklanan yang dapat menyesatkan. Bagian penjualan pun harus menggunakan survei kepuasan pelanggan untuk meyakinkan bahwa pelanggan pelanggan diperlakukan dengan semestinya oleh karyawan bagian penjualan.

Cara Perusahaan Menjamin Tanggung Jawab Sosial kepada Pelanggan :

a. **Menciptakan kode etik**

Perusahaan dapat mencitkan kode etik bisnis yang memberikan serangkaian petunjuk tentang kualitas produk. Selain itu kode etik juga sekaligus sebagai petunjuk bagaimana karyawan, pelanggan, dan pemilik seharusnya dipelihara.

b. **Memantau semua keluhan**

Perusahaan harus yakin bahwa pelanggan mempunyai saluran yang dapat mereka gunakan jika mereka mempunyai keluhan mengenai kualitas produk atau bagaimana mereka

diperlakukan oleh para karyawan. Perusahaan harus berusaha mencari sumber keluhan dan harus dapat meyakinkan bahwa masalah tersebut tidak timbul lagi.

c. **Meminta feed back dari pelanggan**

Perusahaan dapat meminta umpan balik (feed back) dari dari pelanggannya mengenai produk yang mereka beli. Hal ini dilakukan meskipun pelanggan tidak menyampaikan keluhan.

2. TANGGUNG JAWAB KEPADA KARYAWAN

Perusahaan juga mempunyai tanggung jawab kepada karyawannya untuk meyakinkan rasa aman, perlakuan yang wajar dari karyawan lain serta kesempatan yang sama. Sementara itu Griffin (2005) menyebutkan bahwa tanggung jawab social terhadap karyawan memiliki komponen hukum dan social. Menurut peraturan, bisnis tidak dapat mempraktekan berbagai bentuk diskriminasi illegal terhadap orang-orang dalam setiap hubungan pekerjaan Misalnya, perusahaan tidak dapat menolak mempekerjakan seseorang karena hanya masalah etnis atau membayar seseorang lebih rendah dibandingkan dengan orang lain berdasarkan jenis kelamin. Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama tanpa memandang factor-faktor suku, jenis kelamin, atau factor lainnya yang tidak relevan.

Menurut pandangan banyak orang, tanggung jawab social terhadap karyawan tidak terbatas pada kesempatan yang sama saja. Menurut pandangan populer, organisasi harus berusaha keras untuk memastikan bahwa lingkungan kerjanya aman, secara fisik maupun social. Perusahaan juga harus mengakui kewajibannya untuk melindungi kesehatan para karyawannya.

Jeff Madura (2001) menyebutkan tanggung jawab social terhadap karyawan dapat dilakukan dalam bentuk :

➤ Rasa Aman Karyawan

Perusahaan harus dapat meyakinkan bahwa tempat kerja adalah aman untuk para karyawan dengan cara selalu memonitor secara seksama proses produksi. Cara yang dapat dilakukan untuk memberikan rasa aman tersebut antara lain :
Selalu melakukan pengecekan mesin dan peralatan agar

senantiasa dalam kondisi layak, jika perlu kaca pengaman, serta sosialisasi tentang peringatan keselamatan.

➤ **Perlakuan Layak oleh Karyawan Lain**

Perusahaan bertanggung jawab untuk meyakinkan bahwa para karyawan diperlakukan layak oleh karyawan lain. Dua isu kunci mengenai perlakuan terhadap karyawan adalah :

- **Diversitas**
Yaitu adanya keanekaragaman etnis, budaya, kulit maupun agama yang menjadi fenomena umum terjadi didalam angkatan kerja. Kondisi ini perlu disikapi perusahaan melalui pemahaman bahwa mereka yang berasal dari latar belakang yang berbeda akan mendapat perlakuan yang sama.
- **Perlindungan Terhadap pelecehan seksual**
Perusahaan juga mempunyai tanggung jawab agar karyawan terhindar dari pelecehan seksual termasuk didalamnya komentar yang tidak diinginkan atau tindakan yang secara alami berbau seksual.
- **Kesempatan yang Sama**
Perusahaan bertanggung jawab kepada karyawan untuk memberi kesempatan yang sama. Sehingga tidak ada diskriminasi karena perbedaan suku, ras, jenis kelamin, warna kulit maupun agama.

Cara Perusahaan Meyakinkan Tanggung Jawab social kepada Karyawan :

Bentuk nyata dari tanggung jawab perusahaan kepada karyawannya adalah dengan menciptakan prosedur keluhan

untuk karyawan yang merasa bahwa mereka tidak diberi kesempatan yang sama. Untuk menangani keluhan ini dapat digunakan beberapa strategi seperti yang dilakukan oleh Marriott, yaitu :

7. Menciptakan proses mediasi
8. Memberikan telepon bebas pulsa yang dapat digunakan oleh karyawan jika mereka merasa mendapat perlakuan yang diskriminatif.
9. Memberikan kesempatan karyawan untuk menyampaikan keluhannya dalam rapat/pertemuan yang dilakukan pimpinan perusahaan.

- **TANGGUNG JAWAB KEPADA PEMEGANG SAHAM**

Perusahaan juga bertanggung jawab untuk memuaskan pemilik perusahaan (pemegang saham). Hal ini dapat dilakukan oleh manajer dengan terus memonitor keputusan perusahaan untuk meyakinkan bahwa mereka membuatnya untuk kepentingan pemiliknya.

- **TANGGUNG JAWAB TERHADAP LINGKUNGAN**

Sebagai bentuk tanggung jawab social bisnis yang juga tidak boleh terlupakan adalah tanggung jawabnya terhadap lingkungan. Isu lingkungan yang saat ini terus berkembang didasari oleh suatu kondisi dimana lingkungan hidup yang menunjukkan degradasi yang cukup tajam. Munculnya kerusakan lingkungan alam akibat dari proses bisnis. Beberapa isu pencemaran lingkungan yang menjadi permasalahan saat ini adalah :

- Pencemaran udara

Pencemaran udara seringkali terjadi diantaranya karena karbon monoksida yang dikeluarkan oleh mobil maupun asap-asap pabrik. Kualitas udara yang semakin memburuk tentunya pada akhirnya akan merugikan masyarakat secara umum

- **Pencemaran air**
Air menjadi tercemar terutama akibat dari pembuangan bahan-bahan kimia dan sampah. Selama bertahun-tahun, baik bisnis maupun masyarakat rumah tangga seringkali membuang sampahnya ke dalam sungai tanpa memikirkan dampak yang dapat ditimbulkan dari tindakannya yang bisa merugikan banyak pihak.
- **Pencemaran tanah**
Terdapat dua masalah utama dalam pencemaran tanah. Pertama, mengembalikan kualitas tanah yang telah rusak. Tanah dan air yang telah dirusak oleh limbah beracun misalnya perlu dibersihkan karena kita tetap perlu menggunakannya. Kedua, cara mencegah terjadinya kontaminasi di masa mendatang.
- **Pembuangan limbah beracun**
Masalah controversial yang utama dalam polusi tanah adalah pembuangan limbah beracun. Limbah beracun merupakan produk sampingan berbahaya dari proses manufaktur yang mengandung zat-zat kimia dan atau radioaktif.

RINGKASAN

1. Tanggung jawab social perusahaan adalah komitmen untuk berkontribusi dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan, bekerja dengan para karyawan perusahaan, keluarga karyawan tersebut, berikut komunitas-komunitas local dan komunitas secara keseluruhan, dalam rangka meningkatkan kualitas kehidupan.
2. Tanggung jawab social bisnis meliputi tanggung jawab terhadap pelanggan, karyawan, pemegang saham (pemilik) dan terhadap lingkungan.
3. Bisnis yang bertanggung jawab terhadap pelanggannya akan berupaya melayani pelanggannya secara wajar dan jujur.
4. Perusahaan mempunyai tanggung jawab kepada karyawannya untuk meyakinkan rasa aman, perlakuan yang wajar dari karyawan lain serta kesempatan yang sama.

PERTANYAAN

1. Istilah Corporate Social Responsibility (Tanggung Jawab Sosial Perusahaan) saat ini sedang menjadi isu yang sangat penting. Jelaskan pemahaman anda tentang tanggung jawab social perusahaan !
2. Tanggung jawab social perusahaan bukan semata-mata berkaitan dengan aktivitas perusahaan yang dikaitkan dengan lingkungan masyarakat sekitarnya melainkan mengandung makna sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan terhadap para konsumennya. Jelaskan maksud dari hal tersebut !
3. Coba saudara jelaskan bentuk tanggung jawab social perusahaan terhadap para karyawannya !

BAB 8

ETIKA

DALAM BISNIS

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan:

1. *Dapat menjelaskan hakikat etika bisnis*
2. *Dapat menjelaskan prinsip-prinsip etis dalam bisnis*
3. *Dapat mengidentifikasi permasalahan etika dalam bisnis*
4. *Dapat menjelaskan cara membangun bisnis yang ber-etika*
5. *Dapat mengidentifikasi isu-isu etika bisnis di*

Indonesia

HAKIKAT ETIKA BISNIS

Mengapa etika bisnis dalam perusahaan sekarang ini menjadi sangat penting?haruslah kita yakini bahwa pada dasarnya praktek etika dalam perusahaan akan mendatangkan keuntungan bagi perusahaan itu sendiri, tindakan tidak etis yang dilakukan oleh perusahaan dengan sendirinya akan memancing tindakan balasan dari konsumen dan masyarakat. Sebaliknya perusahaan yang menjunjung tinggi nilai-nilai etika pada umumnya perusahaan tersebut akan memiliki peringkat kepuasan bekerja yang tinggi.

Apa sebenarnya etika dalam bisnis itu? Menurut kamus , istilah etika memiliki makna yang berbeda-beda diantaranya etika mempunyai makna " prinsip tingkah laku yang mengatur individu atau kelompok " dan lebih dikenal dengan istilah etika personal berupa aturan-aturan dalam lingkup dimana orang per orang menjalani kehidupan pribadinya, makna lain yang lebih penting adalah etika merupakan " kajian moralitas. Meskipun etika berkaitan dengan moralitas, namun tidak sama persis dengan moralitas, moralitas diartikan sebagai pedoman yang dimiliki individu atau kelompok mengenai apa itu benar dan salah, atau baik dan jahat. Apabila moral merupakan sesuatu yang mendorong orang untuk melakukan kebaikan etika bertindak sebagai rambu-rambu (*sign*) yang merupakan kesepakatan secara rela dari semua anggota suatu kelompok. Dunia bisnis yang bermoral akan mampu mengembangkan etika (patokan/rambu-rambu) yang menjamin kegiatan bisnis yang seimbang, selaras, dan serasi. Etika di dalam bisnis tentunya harus disepakati oleh orang-orang yang berada dalam kelompok bisnis serta kelompok yang terkait lainnya. Untuk

mewujudkan etika dalam berbisnis perlu ada pembicaraan yang transparan antara semua pihak, artinya kalau ada pihak terkait yang tidak mengetahui dan menyetujui adanya etika moral dan etika, jelas apa yang disepakati oleh kalangan bisnis tidak akan terwujud.

Secara sederhana etika bisnis dapat diartikan sebagai aturan main yang tidak mengikat karena bukan hukum. Tetapi harus diingat dalam praktek bisnis sehari-hari etika bisnis dapat menjadi batasan bagi aktivitas bisnis yang dijalankan. Etika bisnis sangat penting mengingat dunia usaha tidak lepas dari elemen-elemen lainnya. Keberadaan usaha pada hakekatnya adalah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, bisnis tidak hanya mempunyai hubungan dengan orang-orang maupun badan hukum sebagai pemasok, pembeli, penyalur, pemakai dan lain-lain (Dalimunthe, 2004).

Stead et al. (1984: 584) mengakui bahwa menunjuk sesuatu secara tepat yang merupakan pelaku bisnis secara etik bukanlah pekerjaan yang mudah. Dalam hal ini, beberapa penduduk menyamakan perilaku secara etik (*ethical behavior*) dengan perilaku legal (*legal behavior*) yaitu jika suatu tindakan adalah legal (syah), mereka harus dapat diterima. Kebanyakan penduduk termasuk manajer mengakui bahwa batas-batas legal pada bisnis harus dipatuhi, namun batas legal ini dipandang sebagai suatu titik pemberangkatan untuk perilaku bisnis dan tindakan manajerial.

Prinsip-prinsip Etis dalam Bisnis

Di Indonesia terlihat bahwa masalah penerapan etika perusahaan yang lebih intensif terutama setelah terjadinya krisis ekonomi pada tahun 1998. Pada saat tersebut penyebab krisis yang tidak terselesaikan secara tuntas dan tidak berdasarkan suatu pola

yang mendasar salah satunya disebabkan karena bangsa ini mudah lupa dan mudah pula memberikan maaf yang menyebabkan bencana nasional. Sesungguhnya penyebab utama krisis tersebut dari sisi korporasi adalah tidak berfungsinya praktek etika bisnis secara benar, konsisten dan konsekwen.

Dalam menciptakan etika dalam bisnis Dalimunthe (2004) menyatakan beberapa hal yang harus diperhatikan antara lain adalah ;

1. **Pengendalian diri**

Artinya, pelaku-pelaku bisnis mampu mengendalikan diri mereka masing-masing untuk tidak memperoleh apapun dari siapapun dan dalam bentuk apapun. Disamping itu, pelaku bisnis sendiri tidak mendapatkan keuntungan dengan jalan main curang atau memakan pihak lain dengan menggunakan keuntungan tersebut. Walau keuntungan yang diperoleh merupakan hak bagi pelaku bisnis, tetapi penggunaannya juga harus memperhatikan kondisi masyarakat sekitarnya. Inilah etika bisnis yang 'etis'.

2. **Pengembangan tanggung jawab social (*social responsibility*)**

Pelaku bisnis disini dituntut untuk peduli dengan keadaan masyarakat, bukan hanya dalam bentuk uang dengan jalan memberikan sumbangan, melainkan lebih kompleks lagi. Artinya sebagai contoh kesempatan yang dimiliki oleh pelaku bisnis untuk menjual pada tingkat harga yang tinggi sewaktu terjadinya *excess demand* harus menjadi perhatian dan kepedulian bagi pelaku bisnis dengan tidak memanfaatkan kesempatan ini untuk meraup keuntungan yang berlipat ganda. Jadi dalam keadaan *excess demand* pelaku bisnis

harus mampu mengembangkan dan memmanifestasikan sikap tanggung jawab terhadap masyarakat sekitarnya. Tanggung jawab sosial dalam bentuk kepedulian terhadap masyarakat di sekitarnya , terutama dalam hal pendidikan, kesehatan, pemberian latihan keterampilan, dll.

3. **Mempertahankan jati diri dan tidak mudah terombang ambing oleh pesatnya perkembangan informasi dan teknologi**

Mempertahankan jati diri dan tidak terombang ambing oleh pesatnya perkembangan informasi dan teknologi merupakan sikap yang perlu mendapat perhatian dari para pelaku bisnis dalam etika bisnis, hal ini bukan berarti etika bisnis tersebut anti perkembangan informasi dan teknologi, tetapi informasi dan teknologi itu harus dimanfaatkan untuk meningkatkan kepedulian bagi golongan yang lemah dan tidak kehilangan budaya yang dimiliki akibat adanya informasi dan teknologi.

4. **Menciptakan persaingan yang sehat**

Pelaku bisnis harus mampu menciptakan persaingan yang sehat dengan pelaku bisnis yang lain, persaingan bukan berarti mematikan yang lemah, sebaliknya terjalin hubungan yang erat antara pelaku bisnis yang besar dan kuat dengan golongan menengah kebawah, sehingga perusahaan besar mampu memberikan *spraed effect* terhadap perkembangan sekitarnya. Untuk itu dalam menciptakan persaingan perlu ada kekuatan-kekuatan yang seimbang dalam dunia bisnis.

5. Menerapkan konsep pembangunan berkelanjutan

Dunia bisnis seharusnya tidak memikirkan keuntungan hanya pada saat sekarang, tetapi perlu memikirkan bagaimana dengan keadaan dimasa mendatang. Berdasarkan ini jelas pelaku bisnis dituntut tidak mengeksploitasi lingkungan dan keadaan dimasa datang walaupun saat sekarang merupakan kesempatan untuk untuk memperoleh keuntungan besar.

6. Menghindari sifat 5K (Katabelece, Kongkalikong, Koneksi, Kolusi dan Komisi)

Jika pelaku bisnis mampu menghindari sikap seperti ini, kita yakin tidak akan terjadi lagi apa yang dinamakan dengan korupsi, korupsi, manipulasi dan segala bentuk kecurangan dalam dunia bisnis atau pun berbagai kasus yang mencemarkan nama bangsa dan Negara.

7. Mampu menyatakan yang benar itu benar

Artinya, kalaun pelaku bisnis itu memang tidak wajar untuk menerima kredit (sebagai contoh) karena persyaratan tidak terpenuhi, jangan menggunakan "katabelece" dan "koneksi" serta melakukan "kongkalikong" dengan data yang salah. Juga jangan memaksa diri untuk mengadakan "kolusi"serta memberikan "komisi" kepada pihak yang terkait.

8. Menumbuhkan sikap saling percaya antar golongan pengusaha

Untuk menciptakan kondisi bisnis yang "konduusif" hams ada sikap saling percaya (*trust*) antara golongan pengusaha kuat dengan golongan pengusaha lemah, sehingga pengusaha lemah mampu berkembang bersama denga pengusaha lainnya yang sudah besar dan mapan. Yang selama ini kepercayaan

itu hanya ada antara pihak golongan kuat, saat sekarang sudah waktunya memberikan kesempatan kepada pihak menengah untuk berkembang dan berkiprah dalam dunia bisnis.

9. Konsekuen dan konsisten dengan aturan main yang telah disepakati

Semua konsep etika dalam bisnis tidak akan mungkin tercipta dan terlaksana apabila diantara orang-orang sebagai pelaku bisnis tidak konsekuen dan konsisten dengan etika tersebut. Kecurangan yang dilakukan oleh oknum pengusaha sendiri atau pihak lain dari etika yang telah disepakati, niscaya konsep etika bisnis itu akan "gugur" satu demi satu.

10. Memelihara kesepakatan

Memelihara kesepakatan atau menumbuhkembangkan kesadaran dan rasa memiliki terhadap apa yang telah disepakati adalah salah satu usaha menciptakan etika bisnis. Jika etika ini telah dimiliki oleh semua pihak, jelas semua memberikan suatu ketentraman dan kenyamanan dalam berbisnis.

11. Perlu adanya sebagian etika bisnis yang dituangkan dalam suatu hukum positif yang berupa peraturan perundang-undangan.

Perlunya sebagian etika bisnis dituangkan dalam suatu hukum positif yang menjadi kepastian hukum dari etika bisnis tersebut, seperti "proteksi" terhadap pengusaha lemah. Kebutuhan tenaga dunia bisnis yang bermoral dan beretika saat sekarang sudah dirasakan dan sangat diharapkan semua pihak apalagi dengan semakin pesatnya perkembangan globalisasi di muka bumi ini. Dengan adanya moral dan etika

dalam dunia bisnis serta kesadaran semua pihak untuk melaksanakannya, kita yakin jurang itu akan dapat diatasi.

PERMASALAHAN ETIKA DALAM BISNIS

Permasalahan-permasalahan yang seringkali muncul dan terjadi dalam dunia bisnis tidak akan terlepas pada bagaimana pelaku-pelaku bisnis tersebut menjalankan bisnisnya secara etis, timbulah pertanyaan apakah benar bahwa bisnis perlu dijalankan secara etis? apakah dalam pelaksanaannya memang bisnis ini mempunyai etika? Masalah etika juga melibatkan pertanyaan baik dan salah. Pertanyaan seperti itu berada di luar apa yang disebut sah atau tidak sah. Banyak situasi memerlukan keputusan mengenai apa yang jujur, adil, dan dihormati. Cerita-cerita di dalam media massa mengenai perdagangan, kecurangan, dan penyipuan orang dalam biasanya terjadi dalam korporasi besar, pembuat keputusan menghadapi dilema dan godaan etika yang membahayakan prinsip demi bisnis atau keuntungan pribadi.

MASALAH ETIKA MANAJEMEN. Salah satu contoh yang mencolok tentang perilaku perusahaan terutama perusahaan kecil yang seringkali tidak memperhatikan etika yaitu pelaporan pendapatan dan pengeluaran yang curang untuk tujuan pajak pendapatan. Perilaku ini meliputi *skimming* yaitu, menyembunyian beberapa pendapatan seperti mengklaim secara tidak tepat pengeluaran pribadi sebagai pengeluaran bisnis. Berbuat curang pada pajak merupakan salah satu jenis praaktek bisnis yang tidak beretika.

Kualitas etika manajemen dalam sebuah perusahaan dapat terefleksikan melalui keputusan manajemen, seorang pemilik mempengaruhi kehidupan pribadi dan keluarga karyawan. Masalah

keadilan, kejujuran, dan kenetralan muncul dalam keputusan dan praktik yang berkaitan dengan penyewaan, promosi, peningkatan gaji, pemecatan, pemberhentian dan penugasan pekerjaan.

Dalam melaporkan informasi keuangan, seorang pemilik harus memutuskan tingkatan dia akan bersikap jujur dan tulus. Pemilik sebaiknya mengakui bahwa pihak luar perusahaan seperti banker, investor, dan penyalur tergantung pada laporan keuangan perusahaan yang tepat.

MASALAH ETIKA DAN PARA KARYAWAN, Dalam beberapa kasus, para karyawan ikut serta dalam perilaku tidak beretika, mereka mungkin gagal dalam kewajiban etika mereka untuk melakukan "pekerjaan harian yang jujur". Bermalasan pada pekerjaan, bekerja terlalu lambat, dan mengambil cuti sakit yang tidak tepat.

MASALAH SOSIAL DAN ETIKA

1. Menjelaskan pengaruh tanggung jawab social pada bisnis berskala kecil

Tingkatan bagi bisnis berskala kecil yang sensitif pada masalah seperti itu bervariasi. Beberapa bisnis menekankan pada sikap cinta lingkungan, melakukan kontak dengan pihak minoritas, dan pengembangan ekonomi sementara yang lain memfokuskan perhatian mereka pada sikap sukarela, cinta sesama manusia, dan pemeliharaan harian untuk tanggungan karyawan. Tentu saja, masih ada lainnya yang memusatkan konsentrasinya pada pelayanan konsumen dan hanya memberikan perhatian minimal pada seputar masalah sosial.

Tanggung Jawab Sosial dan Pencapaian Laba

Beberapa perusahaan, sama baiknya dengan korporasi besar, hams merekonsiliasikan kewajiban sosial mereka dengan kebutuhan untuk memperoleh laba. Memenuhi harapan masyarakat dapat menjadi mahal. Peraturan pencegah yang bervariasi dari negara bagian ke negara bagian lain dan sering berubah, sering meningkatkan biaya untuk melakukan bisnis.

2. Menguraikan Tantangan dari Sikap Cinta Lingkungan dan Konsume risme

Masalah sosial yang mempengaruhi bisnis banyak dan beraneka ragam. Perusahaan bisnis diharapkan -pada berbagai waktu dan oleh berbagai kelompok- untuk membantu memecahkan permasalahan sosial dalam bidang-bidang seperti pendidikan, kejahatan, ekologi, dan kemiskinan. Dan gerakan dari keprihatinan yang mendesak untuk bisnis berskala kecil yaitu sikap cinta lingkungan dan konsumerisme.

MASALAH LINGKUNGAN

Dalam dekade akhir-akhir ini, kemerosotan lingkungan telah menjadi keprihatinan yang meluas. Sikap cinta lingkungan -usaha untuk melindungi dan menyelamatkan lingkungan- sehingga secara langsung mempengaruhi semua organisasi bisnis. Salah satu sumber polusi yaitu perusahaan yang menyalurkan sampah menuju sungai, asap ke udara, dan suara ke daerah sekitar operasional mereka.

Kepentingan para pemilik bisnis berskala kecil dan para pecinta lingkungan tidak perlu -atau tidak seragam- dalam konflik. Beberapa pimpinan bisnis, termasuk sebagian di bisnis berskala kecil secara konsisten bekerja dan bertindak untuk

alasan konservasi. Sebagai contoh, banyak perusahaan telah membuat peralatan mereka modern dan mengubah prosedur mereka untuk mengurangi polusi air dan udara. Perusahaan lainnya telah mengambil langkah-langkah untuk menanam tumbuh-tumbuhan dan kalau tidak memperbaiki penampilan fasilitas pabrik.

Masalah Konsumen

Pada suatu saat, filosofi bisnis yang diterima dinyatakan sebagai "Biarlah pembeli berhati-hati". Sebaliknya, filosofi bisnis sekarang memaksa penjual untuk lebih menempatkan tekanan pada pemenuhan harapan para konsumen. Para pembeli sekarang ini berharap untuk memberi produk yang aman, dapat dipercaya, dapat tahan lama, dan diiklankan dengan jujur. Harapan-harapan ini yang merupakan inti konsumerisme, telah mempengaruhi berbagai jenis peraturan konsumen. Magnuson-Moss Warranty Act, menentukan batasan khusus pada para penjual, seperti meminta adanya jaminan tertulis yang disediakan untuk inspeksi daripada disediakan di dalam sebuah kemasan.

ETIKA DAN BISNIS BERSKALA KECIL

Jenis-jenis Masalah Etika

Masalah etika melibatkan pertanyaan baik dan salah. Pertanyaan seperti itu berada di luar apa yang disebut sah atau tidak sah. Banyak situasi memerlukan keputusan mengenai apa yang jujur, adil dan dihormati.

Masalah Etika Manajemen

Satu contoh yang mencolok tentang perilaku perusahaan kecil yang tidak beretika yaitu pelaporan pendapatan dan

pengeluaran yang curang untuk tujuan pajak pendapatan. Perilaku ini meliputi *skimming* -yaitu, menyembunyikan beberapa pendapatan- seperti mengklaim secara tidak tepat pengeluaran pribadi sebagai pengeluaran bisnis. Kami tidak berniat untuk menyatakan secara tidak langsung bahwa semua atau bahkan sebagian besar perusahaan kecil ikut serta dalam praktek-praktek seperti itu. Bagaimanapun juga, pengelakkan pajak memang terjadi di dalam perusahaan kecil, dan praktik tersebut cukup tersebar luas untuk diakui sebagai permasalahan umum.

Masalah etika dan para karyawan

Dalam beberapa kasus, para karyawan ikut serta dalam perilaku tidak beretika pada pengeluaran atasan mereka. Pada tingkat yang paling dasar, mereka mungkin gagal dalam kewajiban etika mereka untuk melakukan "pekerjaan harian yang jujur". Bermalasan pada pekerjaan, bekerja terlalu lambat, dan mengambil cuti sakit yang tepat merupakan contoh kegagalan seperti itu.

Perilaku tidak beretika lainnya lebih mencolok. Sebagai contoh, beberapa karyawan berpura-pura terluka dan mendapatkan cek kompensasi pekerja yang curang. Oleh karena itu, memperbesar biaya asuransi majikan mereka.

Pencurian dan penggelapan karyawan meminta jutaan dolar bagi para majikan tiap tahun. Produk yang dicuri meliputi barang dagangan, peralatan, dan perlengkapan dari majikan. Dalam kasus penggelapan, tentu saja, seorang karyawan mencuri uang

Kerentanan Perusahaan Kecil

Yaitu perusahaan kecil mungkin menghadapi godaan dan tekanan yang lebih besar untuk bertindak secara tidak etis sebagai hasil langsung dari ukuran mereka. Sebagai contoh, kekurangan sumber daya mungkin membuat sulit bagi para pemilik perusahaan kecil untuk menghindari pemerasan oleh pejabat publik.

Karena sebuah perusahaan kecil berada pada kerugian yang berhubungan dengan para pesaing yang lebih besar yang memiliki sumber daya yang unggul, pemilik perusahaan mungkin tergoda untuk merasionalisasikan penggelapan sebagai cara untuk menutup kerugian apa yang tampaknya menjadi kerugian relatif dan melindungi bidang bermain yang sama.

MEMBANGUN SEBUAH BISNIS YANG BERETIKA

Sasaran wirausaha yang termotivasi secara etis yaitu dengan memiliki sebuah bisnis yang mengoperasikan dengan hormat di semua bidang. Sasaran ini tidak dapat dicapai secara otomatis. Bagaimanapun juga, untuk mencapai kinerja yang etis, manajemen harus menyediakan jenis kepemimpinan, budaya, dan instruksi yang mendukung perilaku yang etis.

Nilai-nilai Pokok yang Kuat

Bisnis mempraktekkan bahwa seorang pimpinan atau karyawan memandang benar atau salah merefleksikan nilai-nilai pokok mereka. Keyakinan seorang individu mempengaruhi apa yang dilakukan orang tersebut pada pekerjaan dan bagaimana dia bertindak pada para konsumen dan lainnya. Tentu saja, orang-orang terkadang ikut serta dalam sikap verbal, berbicara secara

lebih etis daripada saat mereka bertindak. Sehingga, perilaku sebenarnya memberikan petunjuk terbaik pada sistem nilai dasar pokok seseorang. Perilaku mungkin merefleksikan sebuah komitmen (kurang dari itu) untuk kejujuran, rasa hormat, dan keterusterangan- yaitu, terhadap integrasi dalam semua dimensi.

Nilai etika yang dipegang teguh kadang-kadang pilihan yang sulit. Tindakan yang paling etis dan paling ekonomis sering berbeda, karena mengambil jalan tindakan yang "tepat" dapat menjadi mahal.

Nilai yang berfungsi sebagai dasar untuk perilaku etis dalam bisnis didasarkan pada pandangan pribadi mengenai seluruh bidang dan peranan manusia dalam seluruh bidang tersebut. Nilai-nilai seperti itu, merupakan bagian keyakinan filosofi dasar atau keyakinan agama. Nilai agama dan / atau filosofi direfleksikan dalam praktik bisnis perusahaan.

Ini tampaknya nyata bahwa sebuah komitmen mendalam pada nilai dasar mempengaruhi perilaku bisnis beretika yang secara luas dihargai dan dikagumi. Tanpa komitmen yang kuat pada integritas bagian kepemimpinan bisnis berskala kecil, standar etika dapat dengan mudah diselewengkan.

Kepemimpinan yang Beretika

Para wirausaha yang peduli dengan kinerja yang etis dalam perusahaan dapat menggunakan pengaruh mereka sebagai pemimpin dan pemilik untuk membesarkan hati dan bahkan menuntut bahwa tiap orang di perusahaan mereka menunjukkan kejujuran dan integritas, dalam semua organisasi, dan orang-

orang yang berada pada tingkat yang tepat dari pernyataan dan tingkah laku manajemen tingkat-puncak.

Dalam sebuah organisasi kecil, pengaruh etika dari seorang pemimpin lebih dinyatakan daripada dalam sebuah korporasi besar, tempat kepemimpinan dapat tersebar kemana-mana. Secara ringkas, integrasi pribadi pendiri atau pemilik merupakan kunci kinerja sebuah perusahaan yang beretika. Peranan yang dominan dari satu orang ini (atau tim kepemimpinan) memberikan orang tersebut (atau tim) sebuah suara yang kuat dalam kinerja perusahaan kecil yang beretika.

Sebuah Kebudayaan yang Mendukung

Secara konsisten kinerja yang beretika kuat dalam sebuah bisnis membutuhkan budaya organisasi yang mendukung. Idealnya, tiap manajer dan karyawan, seharusnya memecahkan tiap masalah etika dengan sendirinya dengan hanya melakukan hal yang tepat'. Menurut Shaun O'Malley, pemimpin pensiun dari Price Waterhouse, sebuah budaya etika membutuhkan lingkungan yang meyakinkan para karyawan pada tiap tingkatan bahwa perusahaan terikat penuh dengan perilaku yang beretika.

Sebuah budaya etika merupakan satu budaya yang membuat perusahaan melakukan sebagai usaha dengan keyakinan yang baik untuk memenuhi kewajiban pada semua -bukan hanya pada karyawannya, tapi juga pada para konsumen, pemegang saham, komunitas dan lingkungan. Daftarnya semakin panjang tiap harinya, dan kepentingan mereka sering bertentangan, tapi mereka tidak dapat diabaikan.

Idealisme dan prinsip yang dianut oleh Rutledge 85 Company, sebuah bank yang menginginkan para karyawan "bagaimana berperilaku" untuk mengikuti prinsip "Bake" sebagai berikut :

1. Melakukan hal yang tepat. Salah dan benar merupakan konsep yang kuat. Sebagai jabat tangan dengan orang yang mencoba untuk melakukan yang benar lebih menyenangkan daripada satu ton dokumen sah yang ditandatangani oleh orang jahat.
2. Tetaplah pada prinsip Anda. Menyewa orang-orang yang ingin hidup di samping mereka, mengajari mereka seluruhnya, dan menuntut sebuah komitmen total.
3. Prinsip tidak untuk dijual.

Pada beberapa poin, manajer -pemilik perusahaan seharusnya merumuskan sebuah kode etik yang serupa dengan kode etik sebagian korporasi besar. Kode ini sebaiknya mengekspresikan prinsip yang diikuti oleh para karyawan perusahaan tersebut dan memberikan contoh prinsip-prinsip ini dalam tindakan. Sebuah kode etik mungkin, sebagai contoh, melarang penerimaan hadiah atau kebaikan hati dari para penyalur, tapi menunjukkan kesopanan bisnis standar, seperti makan siang gratis, yang mungkin diterima tanpa melanggar kebijakan tersebut.

Sebuah kode etik memberikan petunjuk dengan mengklarifikasikan peraturan dan mengekspresikan norma-norma yang diharapkan untuk diikuti para karyawan. Ini menyediakan dukungan dan memberikan dorongan kepada mayoritas yang ingin melakukan hal yang tepat.

Better Business Bureaus

Dalam periklanan umpan, penjual memikat para konsumen dengan penawaran yang memperdaya untuk menjual produk pada harga yang menarik, hanya mencoba untuk membeli produk yang mahal. Perusahaan lain secara mencolok tidak jujur dalam barang atau jasa yang mereka sediakan sebagai contoh, mengganti bagian mobil yang sangat bagus.

Secara khusus, Better Business Bureaus memiliki fungsi ganda : (1) memberikan petunjuk dan informasi pembelian gratis yang sebaiknya dimensi oleh konsumen tentang sebuah perusahaan sebelum menyelesaikan transaksi bisnis, dan (2) mencoba untuk memecahkan pertanyaan atau perselisihan mengenai pembelian. Sebagai hasilnya, praktik bisnis yang tidak beretika sering menurun jumlahnya dalam sebuah komunitas yang dilayani oleh Better Business Bureaus.

ISU-ISU UTAMA ETIKA BISNIS DI INDONESIA

Apakah sebenarnya korupsi itu?

Definisi korupsi (bahasa lain : *corruptio* dari kata kerja *corrumpere* = busuk, rusak, menggoyahkan, memutarbalik, menyogok) menurut *Transparency International* adalah perilaku pejabat publik, baik politikus politisi maupun pegawai negeri, yang secara tidak wajar dan tidak legal memperkaya mereka yang dekat dengannya, dengan menyalahgunakan kekuasaan publik yang dipercayakan kepada mereka. Dari sudut pandang hukum, perbuatan korupsi mencakup unsur-unsur : melanggar hukum yang berlaku, penyalahgunaan wewenang, merugikan negara, memperkaya pribadi/diri sendiri.

Menurut Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dalam bukunya berjudul "Strategi Pemberantasan Korupsi" korupsi dalam dipicu oleh :

1. Aspek Individu Perilaku

- a. Sifat tamak manusia
- b. Moral yang kurang kuat
- c. Penghasilan yang kurang mencukupi
- d. .Kebutuhan hidup yang mendesak
- e. Gaya hidup yang konsumtif
- f. Malas atau tidak mau kerja
- g. Ajaran agama yang kurang diterapkan

2. Aspek Organisasi

1. Kurang adanya sikap keteladanan pimpinan
2. Tidak adanya kultur organisasi yang benar
3. Sistem akuntabilitas yang benar di instansi pemerintah yang kurang memadai

4. Kelemahan sistem pengendalian manajemen
5. Manajemen cenderung menutupi korupsi di dalam organisasi

d. **Aspek Tempat Individu dan Organisasi Berada**

1. Nilai-nilai di komunitas kondusif untuk terjadinya korupsi
 2. Komunitas kurang menyadari sebagai korban utama korupsi
 3. Komunitas kurang menyadari bila dirinya terlibat korupsi
 4. Komunitas kurang menyadari bahwa korupsi akan bisa di cegah dan diberantas bila komunitas ikut aktif
 5. Aspek peraturan perundang-undangan
1. Tindakan korupsi secara langsung akan mempersulit pembangunan ekonomi dengan membuat distorsi dan ketidakefisienan yang tinggi.
Dalam sektor privat, korupsi meningkatkan biaya niaga karena kerugian dari pembayaran ilegal, biaya manajemen dalam negosiasi dengan pejabat korup, dan resiko pembatalan perjanjian atau karena penyelidikan.
 2. Korupsi juga menimbulkan distorsi (kekacauan) di dalam sektor publik dengan mengalihkan investasi publik ke proyek-proyek komunitas yang mana sogokan dan upah tersedia lebih banyak.
 3. Korupsi juga mengurangi pemenuhan syarat-syarat keamanan bangunan, lingkungan hidup, atau aturan-aturan lain.
 4. Korupsi juga mengurangi kualitas pelayanan pemerintahan dan infrastruktur dan menambahkan tekanan-tekanan terhadap anggaran pemerintah.
 5. Di lain sisi, korupsi secara perlahan akan menjauhkan negara pada pencapaian kemakmuran, yang menjadai ancaman besar bagi warga negaranya.

RINGKASAN

1. Etika Bisnis Menurut kamus , istilah etika memiliki makna " yang berbeda-beda diantaranya etika mempunyai makna " prinsip tingkah laku yang mengatur individu atau kelompok " dan lebih dikenal dengan istilah etika personal berupa aturan-aturan dalam lingkup dimana orang per orang menjalani kehidupan pribadinya, makna lain yang lebih penting adalah etika merupakan " kajian moralitas.
2. Prinsip-prinsip etis dalam bisnis meliputi :
 - Pengendalian diri
 - Pengembangan tanggung jawab social
 - Mempertahankan jati diri dan tidak mudah terombang ambing oleh pesatnya perkembangan informasi dan teknologi
 - Menciptakan persaingan yang sehat
 - Menghindari sifat 5K
 - Menerapkan pembangunan yang berkelanjutan
 - Mampu menyatakan bahwa yang benar itu benar
 - Menumbuhkan sikap saling percaya antar golongan pengusaha
3. Integrasi pribadi pendiri atau pemilik merupakan kunci kinerja sebuah perusahaan yang beretika
4. Sebuah budaya etika merupakan satu budaya yang membuat perusahaan melakukan sebagai usaha dengan keyakinan yang baik untuk memenuhi kewajiban pada semua -bukan hanya pada karyawannya, tapi juga pada para konsumen, pemegang saham, komunitas dan lingkungan.

PERTANYAAN

1. Persaingan bisnis yang semakin ketat saat ini kadang seringkali dilakukan dengan cara yang tidak sehat, bagaimana menurut pandangan saudara tentang fenomena ini ?
2. Banyaknya kasus korupsi yang saat ini terjadi, menunjukkan adanya perilaku tidak etis individu pelaku usaha maupun pegawai, bagaimana pendapat saudara jika ditinjau dari sisi etika?
3. Coba saudara jelaskan maksud dari kepemimpinan yang beretika? Dan bagaimana dampaknya terhadap iklim internal perusahaan ?
4. Banyak terjadi masalah pencemaran lingkungan yang dilakukan oleh perusahaan tertentu yang mengakibatkan kerugian masyarakat. Bagaimana pandangan saudara jika dilihat dari sudut etika ?

BAB 9

LINGKUNGAN BISNIS

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan:

- 1. Dapat menjelaskan pengertian lingkungan bisnis*
- 2. Dapat menjelaskan dan mengidentifikasi lingkungan internal bisnis*
- 3. Dapat menjelaskan dan mengidentifikasi lingkungan eksternal bisnis*

PENGERTIAN

Setiap organisasi bisnis baik yang berskala besar maupun kecil akan senantiasa berinteraksi dengan lingkungan dimana organisasi itu berada. Sementara itu lingkungan ini senantiasa akan terus berubah seiring dengan perkembangan kehidupan manusia. Oleh karenanya organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan tersebut sebagai upaya antisipasi agar tetap mampu eksis dalam perkembangan lingkungan yang terus berubah.

Lingkungan dapat diartikan sebagai lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada di luar organisasi bisnis dan secara potensial mempengaruhi kinerja perusahaan (*Robbins dan Coulter, 1999*).

Secara garis besar lingkungan bisnis dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal lebih terkait dengan eksistensi sebuah organisasi bisnis , sementara lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang terkait dengan kegiatan operasional perusahaan dan bagaimana kegiatan operasional ini dapat bertahan.

LINGKUNGAN INTERNAL ORGANISASI

Lingkungan internal bisnis merupakan berbagai hal atau pihak yang terkait langsung dengan kegiatan sehari-hari perusahaan dan mempengaruhi langsung terhadap setiap program, kebijakan, hingga rencana perusahaan. Yang termasuk ke dalam lingkungan internal bisnis adalah para pemilik (owners), para pengelola (board of manager or directors), para pekerja (employees), serta lingkungan fisik perusahaan.

- **Pemilik (Owners)**
Para pemilik bisnis adalah mereka yang secara historis maupun hokum dinyatakan sebagai pemilik akibat adanya penyertaan modal, ide, ataupun berdasarkan ketentuan lainnya dinyatakan sebagai pemilik perusahaan.
- **Tim Manajemen (Board of management or Directors)**
Tim manajemen adalah orang-orang yang menurut pemilik perusahaan dinyatakan atau ditunjuk sebagai pengelola bisnis dalam aktivitasnya sehari-hari untuk suatu periode tertentu. Orang-orang ini bekerja secara professional berdasarkan tugasnya masing-masing dan dalam periode tertentu hams melaporkan setiap kegiatannya kepada para pemilik perusahaan.
- **Pekerja (employee)**
Para pekerja dalam suatu organisasi bisnis merupakan unsure sumber daya manusia yang sangat dominan dalam sebuah organisasi bisnis. Para pekerja inilah yang biasanya bergelut dengan aktivitas operasional suatu perusahaan dan menjalankan tugas-tugas keseharian berdasarkan apa yang telah ditetapkan oleh tim manajemen.
- **Lingkungan fisik perusahaan (physical work environment)**
Lingkungan fisik merupakan potensi sumber daya financial, sumber daya alam dan sumber daya informasi yang dimiliki perusahaan. Komponen-komponen berupa bangunan, uang, peralatan, barang persediaan dan lainnya merupakan lingkungan dimana setiap saat orang dalam organisasi bisnis berinteraksi dan memanfaatkannya untuk dapat didayagunakan.

LINGKUNGAN EKSTERNAL

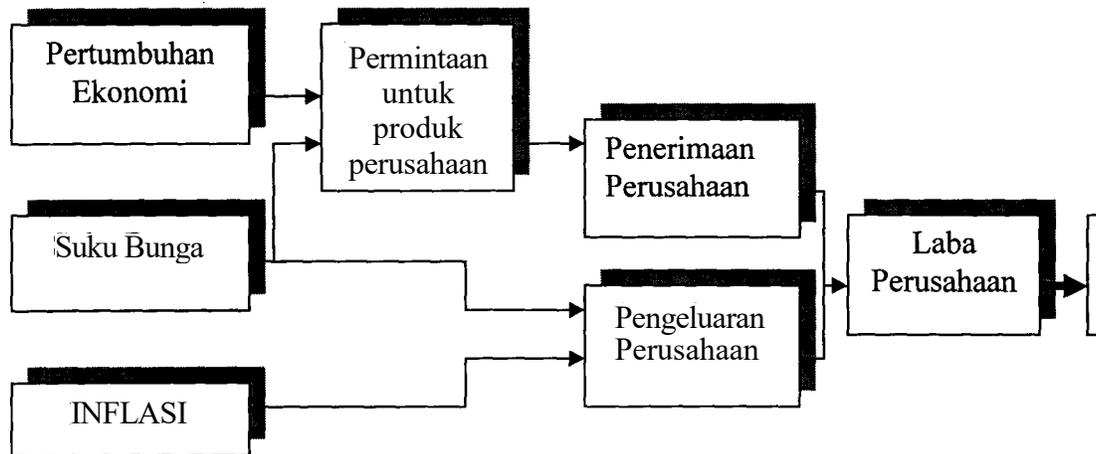
Lingkungan eksternal merupakan unsure-unsur yang berada diluar organisasi, yang sebagian besar tidak dapat dikendalikan oleh organisasi (*Uncontrollable*) dan berpengaruh terhadap pembuatan keputusan. Organisasi tidak dapat berswasembada (*Self Sufficient*) atau mewadahi diri sendiri (*Self Contained*). Organisasi saling mempertukarkan sumber daya dengan lingkungan eksternalnya dan sangat tergantung dalam kelangsungan hidupnya. Lingkungan eksternal terdiri dari unsure-unsur yang berpengaruh secara langsung (*Indirect action*).

LINGKUNGAN JAUH (*REMOTE ENVIRONMENT*)

Lingkungan jauh terdiri dari factor-faktor yang bersumber dari luar, dan biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional suatu perusahaan tertentu. Factor-faktor ini berada di luar jangkauan perusahaan sehingga tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*). Factor-faktor yang termasuk lingkungan jauh diantaranya adalah:

LINGKUNGAN EKONOMI

Kondisi ekonomi dapat mempengaruhi penerimaan atau pengeluaran suatu bisnis, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi nilai perusahaan. Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Menurut Jeff Madura (2001) sebagian besar kinerja kegiatan bisnis sangat tergantung pada tiga factor ekonomi makro, yaitu :

1. Pertumbuhan Ekonomi

Pertumbuhan ekonomi merupakan perubahan dalam tingkat umum dari aktivitas ekonomi. Ketika pertumbuhan ekonomi tinggi, menyebabkan tingkat pendapatan pekerja menjadi ikut meningkat. Hal ini menimbulkan pengeluaran masyarakat untuk barang produksi dan jasa ikut meningkat. Meningkatnya permintaan barang dan jasa menyebabkan pendapatan dari perusahaan yang menjual produk tersebut juga meningkat. Tetapi sebaliknya jika pertumbuhan ekonomi rendah akan sebaliknya. Beberapa indicator dari pertumbuhan ekonomi antara lain :

- Produk Domestik Brutto
Yaitu nilai pasar total dari barang dan jasa akhir yang diproduksi di dalam negeri
- Tingkat Pengangguran
 - Pengangguran Friksi

Orang yang menganggur karena menunggu pekerjaan lainnya. Jadi statusnya sementara karena mereka ingin mendapatkan pekerjaan baru lagi.

- Pengangguran Musiman

Pengangguran yang disebabkan adanya perubahan musim

- Pengangguran Sikhs

Pengangguran yang terjadi karena kondisi ekonomi yang buruk

- Pengangguran structural

Pengangguran yang terjadi karena tidak mempunyai keterampilan yang memadai.

2. Inflasi

Adalah peningkatan tingkat harga umum dari barang dan jasa dalam periode waktu tertentu. Inflasi dapat mempengaruhi biaya operasi perusahaan yang menghasilkan produk karena naiknya biaya barang pasokan dan bahan baku. Inflasi dapat terjadi karena adanya beberapa penyebab, antara lain

- *Cost -push inflation*

Yaitu inflasi yang terjadi karena adanya kenaikan biaya produksi sebagai akibat kenaikan biaya transportasi. Akibatnya perusahaan menaikkan harga produknya untuk menutup biaya yang tinggi.

- *Demand-pull Inflation*

Yaitu inflasi yang terjadi karena adanya permintaan konsumen yang tinggi.

3. Tingkat Suku Bunga

Pelaku bisnis memonitor secara seksama tingkat suku bunga karena mereka menentukan jumlah pengeluaran yang harus ditanggung apabila meminjam uang. Perubahan dalam tingkat suku bunga di pasar dapat mempengaruhi pengeluaran biaya bunga yang harus ditanggung oleh perusahaan.

Faktor Yang Mempengaruhi Harga pasar

5. Pendapatan Konsumen

Pendapatan konsumen menentukan jumlah barang / jasa yang dapat dibeli oleh individu konsumen. Suatu pertumbuhan ekonomi yang tinggi mengakibatkan pendapatan lebih tinggi bagi konsumen. Apabila pendapatan konsumen naik, mereka mungkin minta kuantitas lebih besar dari barang / jasa tertentu.

6. Preferensi Konsumen

Jika preferensi konsumen (selera) untuk suatu produk berubah, maka kuantitas permintaan produk / jasa juga akan berubah.

Perubahan pada kondisi ekonomi ini dapat membantu atau menghambat upaya pencapaian tujuan perusahaan dan menyebabkan keberhasilan atau kegagalan strategi. Misalkan kondisi resesi menyebabkan pengangguran, akibatnya daya beli masyarakat menjadi lemah karena rendahnya pendapatan perkapita masyarakat. Jika perusahaan tidak memperhatikan kondisi ini maka tingkat penjualan produk yang dihasilkan akan menurun. Pergeseran ekonomi ke arah global telah melahirkan zona-zona perdagangan bebas seperti Masyarakat Ekonomi Eropa (MEE), APEC, AFTA, maupun NAFTA memunculkan berbagai peluang perdagangan internasional sekaligus juga ancaman. Oleh karenanya semua

kekuatan ekonomi baik nasional maupun internasional harus dikaji dan dianalisis dampaknya terhadap eksistensi perusahaan

LINGKUNGAN SOSIAL

Menurut *Pearce dan Robinson* (1997) factor social yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini dan gaya hidup orang-orang dilingkungan eksternal perusahaan yang berkembang dari pengaruh cultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan dan etnik.

Perusahaan harus menyadari arti perubahan perilaku dan budaya dalam masyarakat. Perubahan pada sikap social akan mengubah permintaan akan berbagai jenis produk dan jasa. Kekuatan social bersifat dinamis, artinya bahwa factor ini akan terus berkembang seiring dengan keinginan manusia untuk terus memuaskan berbagai kebutuhannya.

Berbagai perubahan social yang menonjol akhir-akhir ini adalah munculnya isu kesetaraan gender dimana kaum wanita memiliki kesetaraan peran dengan laki-laki termasuk didalamnya dalam pasar tenaga kerja. Hal ini tidak hanya mempengaruhi kebijakan perekrutan dan kompensasi, melainkan juga telah menciptakan atau memperbesar permintaan akan beragam produk dan jasa yang dibutuhkan karena ketiadaan kaum wanita di rumah. Perusahaan yang mengantisipasi atau merespon secara cepat terhadap perubahan social ini akan menawarkan produk dan jasa seperti makanan siap saji, *oven-microwave*, pusat penitipan anak, penyalur pembantu rumah tangga dan sebagainya.

Perubahan sosial lain adalah meningkatnya perhatian masyarakat terhadap kualitas hidup. Hal ini ditunjukkan dengan

tuntutan kenaikan gaji karyawan, tuntutan akan berbagai fasilitas seperti cuti, tuntutan fleksibilitas kerja maupun tuntutan lima hari kerja dalam seminggu.

Perubahan lain yang juga menonjol adalah pergeseran gaya hidup masyarakat terutama pedesaan. Hal ini menyebabkan meningkatnya permintaan masyarakat akan berbagai jenis produk dan jasa. Misalkan permintaan akan Telpon Seluler (HP), pakaian, alat rumah tangga dan sebagainya.

LINGKUNGAN POLITIK, PEMERINTAH DAN HUKUM

Arah dan stabilitas factor-faktor politik merupakan pertimbangan penting bagi para manager dalam merumuskan strategi perusahaan. Factor-faktor politik menentukan parameter legalitas dan regulasi yang membatasi operasi perusahaan. Factor politik dimana pelaku utamanya adalah pemerintah sebagai pengambil keputusan memberikan berbagai peluang maupun ancaman bagi perusahaan.

Berbagai kebijakan (regulasi) maupun undang-undang yang dihasilkan menyebabkan perusahaan untuk responsif terhadap kondisi yang ada. Munculnya Undang-undang antitrust, undang-undang perpajakan, undang-undang perburuhan yang bertujuan melindungi hak-hak pekerja, kebijakan tentang perlindungan konsumen, peraturan tentang konservasi lingkungan dan lain sebagainya cenderung menjadi ancaman bagi perusahaan. Hal ini karena berbagai regulasi tadi cenderung akan mengurangi tingkat laba yang dihasilkan perusahaan. Namun demikian bukan berarti kebijakan maupun regulasi yang dikeluarkan pemerintah semata-mata merupakan ancaman, disisi lain tidak sedikit justru merupakan peluang bagi perusahaan. Undang-undang hak paten, hibah dana

riset produk ataupun berbagai macam subsidi pemerintah merupakan peluang bagi perusahaan. *Jauch dan Glueck* (1996) mencontohkan beberapa kemudahan (peluang) dari kebijakan pemerintah, diantaranya adalah :

- Pemerintah merupakan pembeli terbesar untuk barang dan jasa. Hampir setiap tahun pengeluaran untuk menjalankan birokrasi pemerintah cukup besar seperti kebutuhan akan alat tulis kantor (ATK), kebutuhan akan material bangunan fisik dan lain sebagainya.
- Pemerintah memberikan subsidi pada perusahaan yang berarti membantu kelangsungan hidup mereka dan dapat terus berkembang.
- Pemerintah melindungi produsen dalam negeri terhadap pesaing luar negeri. Hal ini dilakukan pemerintah dengan membatasi impor, menentukan tariff dan ketentuan antidumping.
- Perubahan kebijakan pemerintah dapat memperbesar peluang dan munculnya bisnis baru bagi perusahaan

LINGKUNGAN TEKNOLOGI

Factor teknologi berkembang sangat cepat seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan maupun inovasi. Maka sudah selayaknya, untuk menghindari keusangan dan mendorong inovasi, perusahaan harus mewaspadaai perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat membuka kemungkinan terciptanya produk baru, penyempurnaan produk yang ada ataupun penyempurnaan dalam teknik produksi dan pemasaran.

Fred R. David (2003) menyebutkan bahwa kekuatan teknologi menggambarkan peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan dalam merumuskan strategi. Kemajuan teknologi

dapat berdampak drastis terhadap produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pelanggan, pesaing, proses produksi, pemasaran, dan posisi bersaing.

Kemajuan teknologi dapat menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang lebih berdayaguna. Salah satu contoh perubahan teknologi yang berdampak penting adalah internet yang dikenal dengan sebutan *Information superhighway*. Internet menawarkan sarana komunikasi global yang cepat dan murah. Internet telah menambah kecepatan distribusi, menciptakan produk dan jasa baru, menghapuskan keterbatasan pasar geografis. Internet telah berperan sebagai mesin ekonomi nasional bahkan global yang memicu produktivitas. Internet telah membantu banyak perusahaan menghemat miliaran biaya distribusi dan transaksi dengan penjualan langsung sampai sistem swalayan.

LINGKUNGAN EKOLOGI

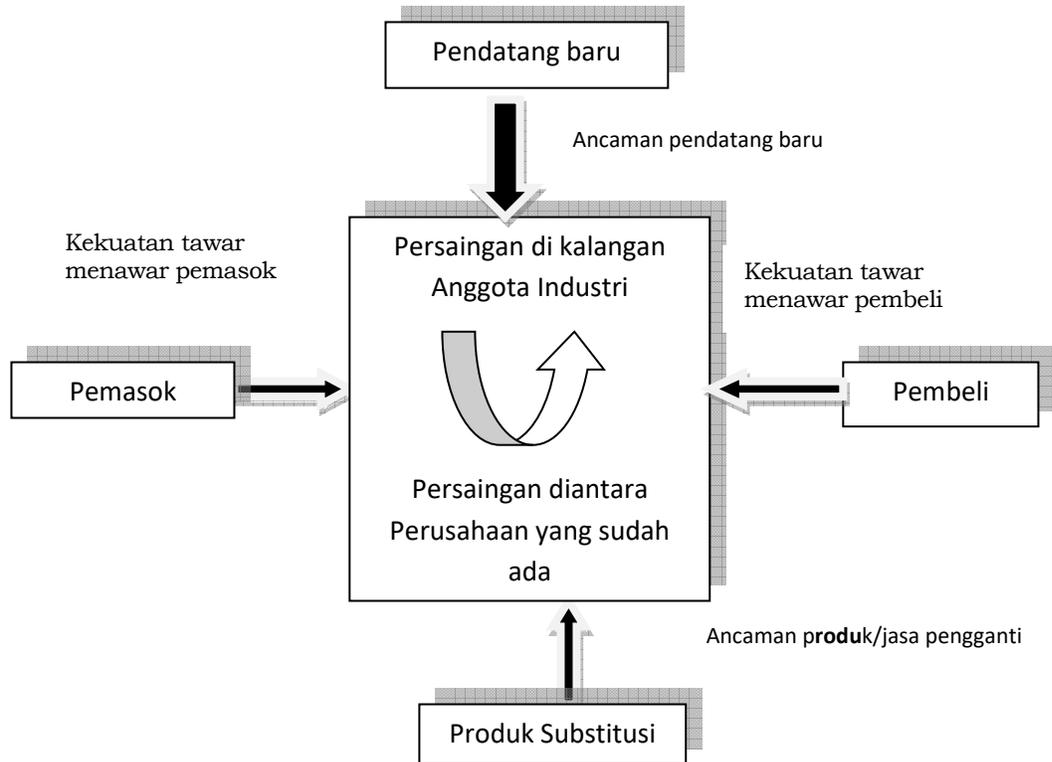
Factor ekologi berkaitan dengan pola hubungan antara manusia dengan makhluk hidup lainnya, udara, tanah dan air yang mendukung kehidupan mereka. Seringkali dampak dari industrialisasi dimana para pelaku utamanya adalah perusahaan telah menimbulkan berbagai pencemaran (polusi) sebagai akibat tidak terkendalinya kegiatan operasional perusahaan. Dampak dari berbagai pencemaran baik air, udara maupun tanah telah mengancam kehidupan manusia. Pembuangan limbah industri yang tidak terkendali menyebabkan tingkat polusi semakin parah. Kondisi ini tentunya menjadi bahan pemikiran para perencana strategi dalam merancang formulasi strategi sehingga mampu beradaptasi dengan kondisi lingkungan alam disekitarnya. Dewasa ini perusahaan telah mengarahkan kebijakannya kepada penyelamatan kondisi ekologi

melalui pengelolaan limbah industri sehingga tidak menimbulkan pencemaran/perusakan lingkungan. Apalagi jika dikaitkan dengan kebijakan pemerintah yang memaksa perusahaan untuk mengelola limbahnya melalui AMDAL (Analisis Dampak Lingkungan) sebagai upaya untuk mengurangi kerusakan lingkungan yang disebabkan oleh limbah industri.

LINGKUNGAN INDUSTRI (*INDUSTRIAL ENVIRONMENT*)

Industri adalah kelompok perusahaan yang menghasilkan produk yang mirip/sejenis yang merupakan pengganti satu sama lain. Dalam hal persaingan, perusahaan-perusahaan ini saling mempengaruhinya. Biasanya, industri terdiri atas berbagai ragam strategi bersaing yang digunakan perusahaan dalam mengejar daya saing strategis dan profitabilitas tinggi.

Dibandingkan dengan lingkungan jauh, lingkungan industri memiliki efek yang lebih langsung terhadap daya saing strategis dan profitabilitas. Intensitas bersaing dalam industri sebenarnya merupakan fungsi dari lima kekuatan persaingan yang dikembangkan oleh *Michael E. Porter*. Hal ini nampak pada gambar berikut :



Sumber : *Michael E. Porter*

A. Persaingan diantara perusahaan yang sudah ada

Persaingan diantara perusahaan yang sudah ada pada industri terjadi karena mereka berebut posisi dengan menggunakan strategi seperti persaingan harga, introduksi produk, maupun perang iklan. Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil hanya jika strategi itu memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dibandingkan dengan strategi yang dijalankan pesaingnya. Persaingan yang terjadi antara perusahaan tersebut distimulasi pada saat satu atau lebih perusahaan merasakan tekanan persaingan atau apabila mereka mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan posisi pasar mereka. Persaingan ini seringkali terjadi atas dasar

harga, inovasi produk, dan tindakan lain untuk mencapai perbedaan produk (seperti pelayanan, kampanye iklan yang unik, dan jaminan produk).

Fred R. David (2003) menyebutkan bahwa Intensitas persaingan di antara perusahaan yang bersaing cenderung meningkat ketika jumlah pesaing bertambah, ketika perusahaan yang bersaing menjadi setara besarnya dan kemampuannya, ketika permintaan produk menurun, dan ketika potongan harga menjadi hal yang biasa. Persaingan juga akan bertambah jika konsumen dapat dengan mudah berganti merk, jika hambatan untuk meninggalkan pasar tinggi serta jika merger dan akuisis biasa terjadi dalam industri.

Sementara itu *Michael A. Hitt, dkk (1997)* menyebutkan bahwa intensitas persaingan antar perusahaan akan semakin tinggi jika

- Jumlah pesaing banyak atau kekuatan seimbang
- Pertumbuhan industri yang lambat
- Biaya tetap/penyimpanan yang tinggi
- Penambahan kapasitas dalam jumlah besar
- Keanekaragaman pesaing

B. Ancaman masuknya pendatang baru (New entrans)

Produsen baru (new entrans) dapat membahayakan perusahaan-perusahaan yang telah ada. Seringkali pendatang baru masuk ke dalam industri dengan membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar (market share), dan seringkali sumber daya yang dimilikinya cukup besar. Pearce dan Robinson (1997) menyebutkan bahwa besar kecilnya ancaman masuk pendatang baru akan tergantung

pada rintangan masuk (barrier to entry) serta reaksi dari perusahaan yang sudah ada. Ada 6 sumber rintangan masuk seperti yang dikemukakan oleh Pearce dan Robinson (1997), yaitu :

- Skala ekonomi
Dengan meningkatnya jumlah produksi suatu produk dalam suatu periode tertentu, biaya produksi untuk masing-masing unit akan menurun. Keuntungan ini disebut skala ekonomi (*economic of scale*). Perusahaan pendatang baru yang memproduksi dengan skala yang kecil akan mengalami kesulitan untuk bersaing dengan perusahaan yang telah ada yang memiliki economic of scale. Kondisi ini tentunya akan menjadi hambatan masuk bagi para pendatang baru.
- Diferensiasi produk
Dari waktu ke waktu akhirnya konsumen akan menyadari bahwa produk suatu perusahaan adalah unik. Kesadaran ini mungkin muncul sebagai akibat pelayanan terhadap konsumen, kampanye iklan yang efektif, atau kenyataan bahwa perusahaan tersebut adalah yang pertama menghasilkan suatu produk tertentu. Berbagai upaya dilakukan oleh perusahaan untuk meyakinkan konsumennya bahwa produk yang dihasilkan 'berbeda' dengan yang lain. Penanaman brand image yang efektif akan menciptakan konsumen yang loyal. Kondisi ini jelas menyulitkan bagi para pendatang baru yang harus menghadapi konsumen yang telah memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap suatu produk. Akibatnya, mereka sulit untuk masuk dalam persaingan yang ada.
- Kebutuhan modal

Untuk dapat bersaing dalam industri yang baru tentunya dibutuhkan investasi dari sumber daya yang sangat besar. Selain fasilitas fisik, modal dibutuhkan untuk pemasaran, persediaan maupun fungsi bisnis lainnya. Dengan demikian jika kemampuan modal yang dimiliki relative terbatas maka akan menjadi suatu hambatan bagi pendatang baru untuk mampu bersaing saluran distribusi.

- Akses ke dalam saluran distribusi
Se tiap perusahaan akan berupaya untuk terus mengembangkan usahanya melalui pola distribusi produk yang semakin efektif. Berkembangnya distribusi produk akan tetap dipelihara melalui jalinan hubungan yang baik dengan para distributornya. Kondisi ini akan menyulitkan bagi para pendatang baru yang belum memiliki jaringan distribusi yang baik, sehingga tantangan bagi para pendatang baru untuk membentuk pola distribusi atau mungkin membujuk distributor yang ada agar mau menangani produknya.
- Kerugian biaya yang tidak berhubungan dengan skala
Dalam hal-hal tertentu, perusahaan yang sudah mapan memiliki keunggulan dalam biaya yang tidak dapat ditiru pendatang baru. Misalnya, teknologi produk khusus, akses bahan baku, lokasi menarik, dan subsidi pemerintah.
- Kebijakan pemerintah
Melalui berbagai regulasi, pemerintah dapat mengontrol masuknya pendatang baru ke dalam suatu industri.

C. Masuknya Produk substitusi

Setiap perusahaan akan berusaha menyaingi perusahaan lain yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti biasanya melakukan fungsi/layanan yang sama atau mirip. Tekanan persaingan akibat adanya produk pengganti semakin bertambah ketika harga produk pengganti relative murah dan biaya konsumen untuk beralih ke produk pun rendah. Pearce dan Robinson (1997) mengemukakan bahwa produk pengganti yang secara strategi layak diperhatikan adalah produk yang :

- a). kualitasnya mampu menandingi kualitas produk industri,
- atau b). dihasilkan oleh industri yang menikmati laba tinggi.

D. Kekuatan tawar Pemasok

Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar menawar kepada anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang dan jasa yang dijualnya. Pearce dan Robinson (1997) menyebutkan bahwa kekuatan pemasok terjadi jika: 1). Pemasok didominasi oleh sedikit perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri tempat mereka menjual produk, 2). Produk pemasok bersifat unik atau setidak-tidak terdiferensiasi, 3). Pemasok tidak bersaing dengan produk-produk lain dalam industri, 4). Pemasok memiliki kemampuan untuk melakukan integritas maju ke industri pembelinya, 5). Industri bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok.

E. Kekuatan tawar Pembeli

Ketika pelanggan terkonsentrasi atau jumlah besar, atau membeli dalam jumlah banyak, kekuatan tawarnya merupakan

kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Kekuatan tawar konsumen juga lebih besar ketika produk yang dibeli bersifat standard atau tidak berbeda. Pembeli dapat menekan harga, menuntut kualitas lebih tinggi atau layanan yang lebih banyak. Pearce dan Robinson (1997) secara tegas menyebutkan 7 kondisi dimana kekuatan tawar pembeli akan tinggi, yaitu :

7. Pembeli terkonsentrasi atau membeli dalam jumlah (volume) besar.
8. Produk yang dibeli dari industri bersifat standard atau tidak terdiferensiasi
9. Produk yang dibeli dari industri merupakan komponen penting dari produk pembeli dan merupakan komponen biaya yang cukup besar.
10. Pembeli menerima laba yang rendah, sehingga akan menekan biaya pembeliannya.
11. Produk industri tidak penting bagi kualitas produk/jasa pembeli
12. Produk industri tidak menghasilkan penghematan bagi pembeli
13. Pembeli memiliki kemampuan untuk melakukan intergritas balik.

RINGKASAN

1. Lingkungan dapat diartikan sebagai lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada di luar organisasi bisnis dan secara potensial mempengaruhi kinerja perusahaan
2. Secara garis besar lingkungan bisnis dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal lebih terkait dengan eksistensi sebuah organisasi bisnis, sementara lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang terkait dengan kegiatan operasional perusahaan dan bagaimana kegiatan operasional ini dapat bertahan.
3. Lingkungan internal bisnis merupakan berbagai hal atau pihak yang terkait langsung dengan kegiatan sehari-hari perusahaan dan mempengaruhi langsung terhadap setiap program, kebijakan, hingga rencana perusahaan. Yang termasuk ke dalam lingkungan internal bisnis adalah para pemilik (owners), para pengelola (board of manager or directors), para pekerja (employees), serta lingkungan fisik perusahaan.
4. Lingkungan eksternal merupakan unsure-unsur yang berada diluar organisasi, yang sebagian besar tidak dapat dikendalikan oleh organisasi (*Uncontrollable*) dan berpengaruh terhadap pembuatan keputusan. Organisasi tidak dapat berswasembada (*Self Sufficient*) atau mewadahi diri sendiri (*Self Contained*). Organisasi saling mempertukarkan sumber daya dengan lingkungan eksternalnya dan sangat tergantung dalam kelangsungan hidupnya. Lingkungan eksternal terdiri dari

unsure-unsur yang berpengaruh secara langsung (*direct action*) dan berpengaruh tidak langsung (*Indirect action*)

5. Lingkungan eksternal meliputi Lingkungan Jauh (Remote Environment), Lingkungan Industri (Industrial Environment) dan Lingkungan Operasional (Operational Environment).

PERTANYAAN

1. Berikan Alasan saudara, mengapa lingkungan bisnis perlu untuk terus dianalisis ?
2. Lingkungan eksternal bersifat uncontrollable, jelaskan maksud dari pernyataan tersebut !
3. Dari hasil analisis lingkungan eksternal, maka perusahaan dapat memperoleh gambaran tentang adanya Peluang dan Tantangan, coba saudara jelaskan maksudnya !
4. Jelaskan bagaimana perusahaan harus menganalisis lingkungan industry ! Mana yang paling besar pengaruhnya terhadap persaingan bisnis, jelaskan !
5. Persaingan bisnis retail yang ada saat ini menunjukkan intensitas yang sangat tinggi, maraknya pembangunan supermarket dan mini market jelas menambah tinggi intensitas persaingan tersebut. Bagaimana tanggapan saudara dalam menyikapi hal tersebut !

BAB 10

MANAJEMEN BISNIS

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan:

- 1. Dapat menjelaskan pengertian manajemen*
- 2. Dapat menjelaskan pentingnya manajemen dalam bisnis*
- 3. Dapat menjelaskan fungsi-fungsi manajemen dalam bisnis*
- 4. Dapat menjelaskan jenis-jenis manajer organisasi bisnis*
- 5. Dapat mengidentifikasi "managerial skill" yang harus dimiliki oleh seorang manajer bisnis*

PENGERTIAN

Beberapa pengertian tentang manajemen dapat dilihat dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa orang diantaranya :

Stoner :

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usahapara anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Harold Koonzt dan Cyril O'Donnel :

"Management is getting thing done trough people. In bringing about this coordinating o group activity, the manager plans, organizes, staffs, direvt, and control the activities other people"

Artinya :

Manajemen adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinsi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisaian, penempatan, pengarahan dan pengendalian.

Paul Hersey & Ken Blanchard :

Manajemen adalah proses kerjasama dengan dan melalui orang-orang dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa pengertian manajemen tersebut diatas, maka dapat kita simpulkan bahwa pada hakekatnya manajemen merupakan proses kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok manusia dalam suatu sistem kerjasama

dengan bantuan sumber-sumber daya dan segala fasilitasnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Ernie dan Kurniawan (2005) yang menyebutkan bahwa manajemen merupakan Seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan.

UNSUR-UNSUR MANAJEMEN :

Dalam melaksanakan aktivitasnya, setiap organisasi dihadapkan pada pemberdayaan unsur-unsur manajemen yang sering disebut dengan istilah "*Tools of Management*" yang meliputi :

- *Man (Manusia)*

Manusia merupakan unsur terpenting dalam aktivitas suatu organisasi, karena peran manusia sebagai perencana, pelaksana dan pengawas dari semua aktivitas organisasi. Manusia sebagai pelaku utama dalam suatu organisasi memegang peran sentral yang akan menentukan maju mundurnya suatu organisasi. Walaupun teknologi yang digunakan demikian canggih namun peranan manusia tidak dapat digantikan sepenuhnya. Mengingat manusia memiliki karakter dan kepentingan yang berbeda-beda maka supaya mereka dapat diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi maka harus dikelola dan diatur secara sistematis.

- *Money (Uang)*

Untuk dapat melaksanakan aktivitas, setiap organisasi membutuhkan dana untuk menunjang kelancaran organisasi. Dalam hal ini organisasi harus dapat mengatur serta memikirkan sumber-sumber dana serta penggunaan dari dana itu sendiri. Penggunaan dana yang berhasil dihimpun dari beberapa sumber tersebut harus

memiliki efektifitas yang tinggi sehingga dengan demikian perlu pengelolaan yang baik.

- *Methods (Metode)*

Guna mencapai tujuan yang diinginkan maka perlu dirancang suatu metode / system kerja yang efektif dan efisien agar tujuan yang telah ditentukan benar-benar dapat direalisasikan. Metode yang dirancang haruslah disesuaikan dengan kondisi yang ada dengan mempertimbangkan keunggulan dan kelemahan internal serta berbagai peluang serta hambatan yang ada. Metode ini merupakan pilihan terbaik yang mampu membawa organisasi kearah pencapaian tujuan.

- *Machines (Mesin)*

Dalam menjalankan aktivitasnya guna mendukung kelancaran proses kerja maka perlu didukung oleh alat Bantu yang dapat membantu seperti mesin produksi, mesin kantor dsb yang senantiasa mengoptimalkan perkembangan teknologi yang ada. Pengelolaan mesin produksi maupun mesin kantor lainnya dilakukan dengan menentukan layout yang mengarah pada efektifitas dan efesiensi kerja organisasi.

- *Market (Pasar)*

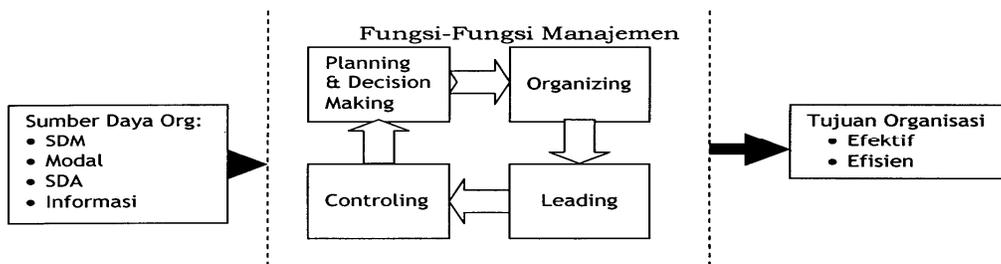
Hasil dari berbagai aktivitas yang kemudian menghasilkan produk berupa barang maupun jasa perlu untuk mendapat pasar sebagai wadah mendistribusikan produk yang dihasilkan. Apalah artinya produk jika tidak ada pasarnya. Selain itu persaingan memperebutkan pangsa pasar yang terbatas akibat persaingan organisasi menyebabkan pentingnya pengelolaan pasar.

PENTINGNYA MANAJEMEN

Pada hakekatnya manusia memiliki keterbatasan baik secara fisik, pengetahuan, waktu, maupun sumber daya, sementara dalam aktivitasnya manusia memiliki kebutuhan yang tidak terbatas. Oleh karenanya dalam upaya memenuhi kebutuhan dan terbatasnya kemampuan maka telah mendorong manusia untuk membagi pekerjaan, tugas dan tanggung jawab. Dengan adanya pembagian pekerjaan, tugas dan tanggung jawab maka terbentuklah kerjasama dan keterikatan formal dalam suatu organisasi.

Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Tujuan merupakan kondisi yang diinginkan untuk dicapai oleh suatu organisasi dimasa yang akan datang. Tujuan masing-masing organisasi tergantung pada jenis organisasi itu sendiri. Dengan memberdayakan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, serta menerapkan fungsi-fungsi manajemen secara benar maka diharapkan tujuan yang telah ditetapkan dapat direalisasikan secara efektif dan efisien. Hal ini dapat digambarkan berikut :

Gambar : Sumber Daya Organisasi, Tujuan Organisasi dan Fungsi-Fungsi Manajemen



*Sumber : ernie TRisnawati & Kurniawan
S(2005,100).*

Dari gambar diatas, maka dapat dilihat bahwa fungsi-fungsi manajemen diperlukan agar keseluruhan sumber daya organisasi dapat dikelola dan dipergunakan secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Dengan demikian maka dapat disimpulkan tiga alasan utama diperlukanya manajemen, yaitu :

1. Untuk mencapai tujuan

Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi. Tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat terealisasi melalui suatu proses manajemen secara baik. Manajemen merupakan sarana yang dapat digunakan sehingga tujuan akan lebih mudah untuk dicapainya.

2. Untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi seperti pemilik dan karyawan, kreditur, pelanggan, supplier dsb.

3. Untuk mencapai efisien dan efektifitas

Manajemen memungkinkan suatu tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

KEGIATAN MANAJEMEN SECARA FUNGSIONAL DAN OPERASIONAL

Penerapan manajemen dapat dilakukan melalui beberapa kegiatan yang merupakan bagian dari sebuah fungsi manajemen. Kegiatan-kegiatan ini dilakukan secara sistematis sehingga secara logis upaya pencapaian tujuan akan lebih mudah dapat direalisasikan. Secara umum kegiatan-kegiatan dalam fungsi manajemen adalah sebagai berikut :

Fungsi Perencanaan (Planning)

- Menetapkan tujuan dan target organisasi
- Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditentukan
- Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan
- Menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target organisasi.

Fungsi Pengorganisasian (Organizing)

- Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan
- Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab
- Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia/tenaga kerja.
- Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.

Fungsi Pengarahan (Actuating)

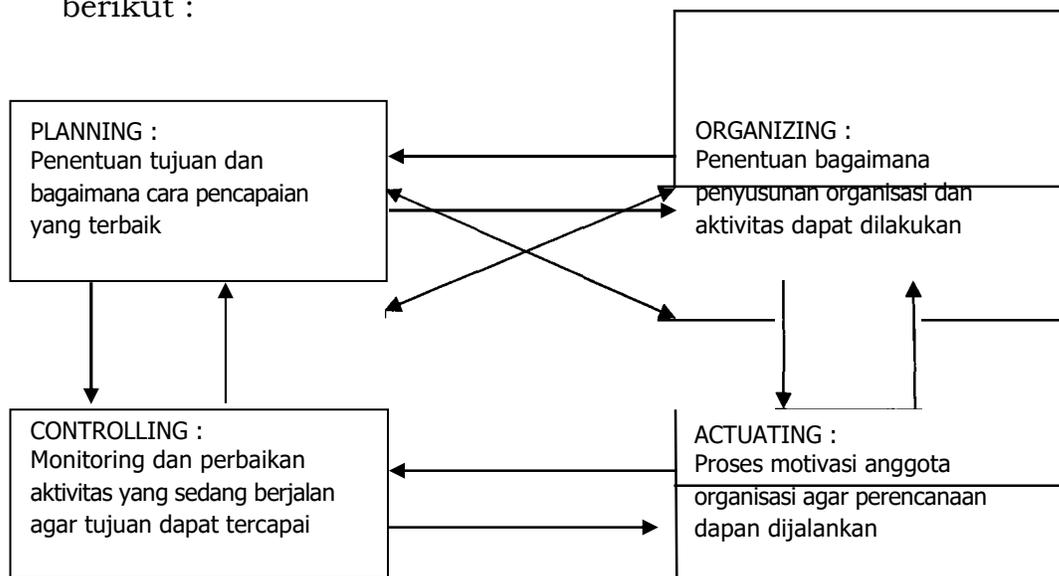
- Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pemberian motivasi kepada bawahan/anggota agar dapat bekerjasama secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan
- Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan
- Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan

Fungsi Pengawasan (Controlling)

- Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan

- Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan
- Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target organisasi.

Secara sederhana fungsi-fungsi manajemen tersebut serta arah keterkaitan antar fungsi dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar : Kegiatan dalam fungsi-fungsi manajemen

Sumber : *Ernie Tisnawati & Kurniawan S (2005, 100)*

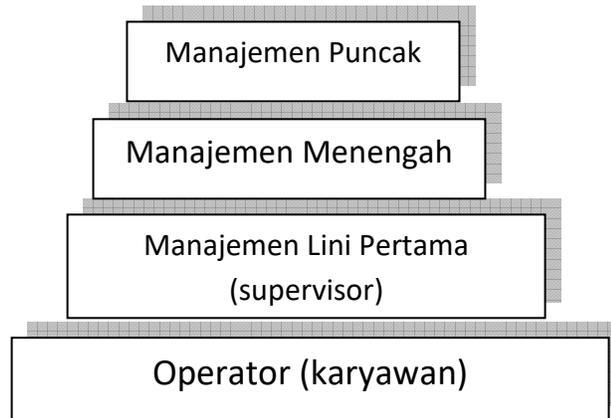
Sementara berdasarkan operasionalisasinya, maka manajemen organisasi bisnis dapat dibedakan secara garis besar menjadi beberapa bagian yaitu :

- Manajemen Sumber daya manusia
- Manajemen Operasional
- Manajemen Pemasaran
- Manajemen Keuangan

JENIS - JENIS MANAJER

Manajer dapat diklasifikasikan dalam dua cara yaitu:

1. Berdasarkan tingkatnya dalam organisasi



- Manajer Lini Pertama (*First Line Manager*)
Manajer lini pertama hanya membawahi pekerja operasional tidak membawahi manajer lain. Contoh manajer lini pertama adalah "Mandor" atau pengawas produksi dalam pabrik. Manajer Lini Pertama sering pula disebut "*Supervisor*"
- Manajer menengah (*Middle Manager*)
Manajer menengah mengarahkan kegiatan manajer lain dan kadang juga mengarahkan pekerja operasional. Tanggung jawabnya yang utama adalah mengarahkan kegiatan pelaksanaan kebijakan organisasi dan penyelarasan tuntutan atasan dengan kecakapan bawahan.
- Manajer Puncak (*Top Manager*)
Manajer Puncak merupakan tingkatan paling tinggi dalam organisasi yang bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Ia

menetapkan kebijakan operasional dan membimbing interaksi organisasi dengan lingkungannya.

2. Berdasarkan lingkup kegiatan organisasi yang ada di bawah tanggung jawabnya :

➤ Manajer Fungsional

Merupakan manajer yang bertanggung jawab hanya atas satu kegiatan organisasi seperti produksi, pemasaran, keuangan. Orang-orang dan kegiatan yang dipimi oleh manajer fungsional dipersatukan oleh kesamaan tugas.

➤ Manajer Umum

Manajer Umum membawahi unit yang lebih rumit, misalnya sebuah perusahaan , cabang atau sebuah bagian operasional yang independen.

KETERAMPILAN MANAJERIAL

Seseorang akan mampu mengelola organisasi apabila is memiliki kecakapan manajerial (*managerial competency*) yaitu suatu keterampilan atau karakteristik personal yang membantu tercapainya kinerja yang tinggi dalam tugas manajemen. Keterampilan / skill yang dimilikinya akan menentukan sukses tidaknya seorang manajer dalam mengelola organisasinya. Apalagi tantangan organisasi dimasa sekarang dan masa depan yang semakin kompetitif menjadi tuntutan yang tidak dapat dielakan lagi. Persaingan antar organisasi bisnis sebagai contoh yang dirasakan semakin meningkat menjadi pemicu dan tantangan bagi para manajer untuk memiliki berbagai kompetensi dan keahlian yang mampu membawa organisasinya menjadi unggul dari para pesaingnya.

Robert L. Katz, menyebutkan tiga jenis dasar keterampilan yaitu :

1. **Technical Skills (Keterampilan Teknis)**

Adalah kemampuan untuk menggunakan alat-alat , prosedur dan teknik suatu bidang khusus. Misalnya seorang ahli bedah, pakar teknik ataupun akuntan semuanya memiliki keterampilan teknis dalam bidangnya masing-masing. Keterampilan ini merupakan ciri yang menonjol dari prestasi kerja pada tingkat operasional. Keterampilan ini sangat dibutuhkan bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah, hal ini tentunya sesuai dengan bidang pekerjaannya yang lebih cenderung bersifat teknis operasional.

2. **Human Skills (Keterampilan Manusiawi)**

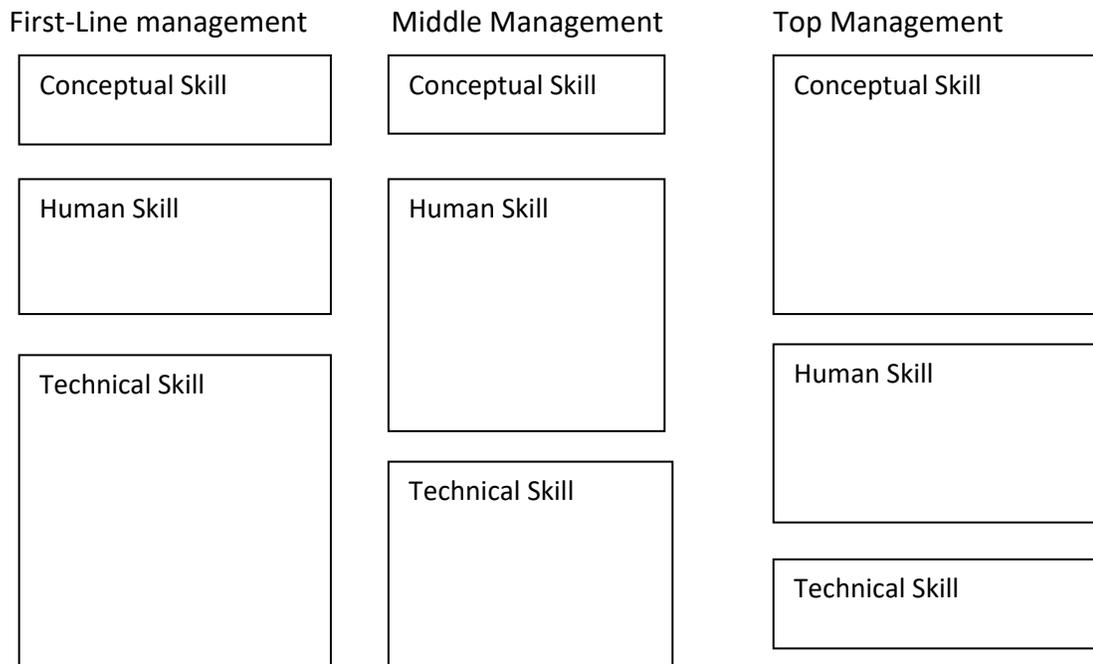
Adalah kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Setiap pemimpin pada semua tingkat organisasi memerlukan keterampilan manusiawi yang efektif. Dengan kata lain keterampilan manusiawi dapat diartikan sebagai kemampuan untuk bekerja secara kolektif. Kemampuan ini seringkali diabaikan oleh pimpinan terutama yang baru memegang jabatan pimpinan. Melalui komunikasi persuasive yang diciptakan oleh pimpinan, akan menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga komunikasi pimpinan dengan bawahannya akan lebih terbuka.

3. **Conceptual Skills (Keterampilan Konseptual)**

Adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan memadukan semua kepentingan dan kegiatan organisasi. Keterampilan konseptual merupakan kemampuan untuk berfikir dalam kaitannya dengan model, kerangka, hubungan yang luas, seperti rencana jangka panjang. Keterampilan ini menjadi semakin penting dalam pekerjaan manajerial yang lebih tinggi. Keterampilan tersebut mencakup kemampuan untuk merinci permasalahan menjadi lebih spesifik sehingga bias dilihat keterkaitannya serta dapat melihat dampak dari permasalahan tersebut.

Ketiga dasar keterampilan merupakan dasar utama bagi manajer dalam mengelola organisasi. Namun demikian menurut *Robert L. Katz* bahwa jenis

keterampilan yang dimiliki manajer agar efektif dalam pelaksanaan tugasnya akan tergantung pada tingkatan manajer dalam organisasi. Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar : Keterampilan relatif yang dibutuhkan untuk prestasi yang efektif pada tingkatan manajemen yang berbeda-beda.

Beberapa keahlian lain saat ini juga menjadi keahlian yang diperlukan dalam manajemen atau pengelolaan bisnis, terutama jika dikaitkan dengan persaingan bisnis global, adalah:

- Keahlian dalam manajemen global (global management skills) Yaitu keahlian manajerial yang tidak saja terfokus pada satu keadaan di Negara tertentu, akan tetapi juga lintas Negara bahkan lintas budaya.
- Keahlian dalam teknologi (technological skills) Yaitu keahlian manajerial dalam mengikuti dan menguasai berbagai perkembangan teknologi yang terjadi.

PERENCANAAN

Mondy, Sharflin & Premeaux (1991) menyebutkan bahwa : "*planning is the process of determining in advance what should be accomplished and how should be realized*". Maksudnya adalah bahwa perencanaan merupakan proses penentuan terlebih dahulu tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana hal itu bisa direalisasikan.

Sementara *GR. Terry (1991)* mengartikan perencanaan bahwa : "*Planning is the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation of prepared activities believe necessary to achieve the desire goals*". Artinya bahwa perencanaan adalah tindakan memilih dan menghubungkan fasilitas-fasilitas dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi dan merumuskan aktivitas-aktivitas yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Dari beberapa pengertian tersebut maka dapat disimpulkan beberapa poin penting yaitu :

- Adanya tujuan yang jelas yang ingin dicapai
- Adanya keputusan-keputusan yang harus diambil dalam melaksanakan pekerjaan
- Perlunya tindakan-tindakan matang lebih lanjut untuk pelaksanaannya.

Perencanaan memegang peranan strategis sebagai langkah awal dalam pengelolaan bisnis. Ada beberapa manfaat dari perencanaan bagi perusahaan diantaranya adalah :

1. membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.
2. membantu dalam kristalisasi penyesuaian pada masalah-masalah utama

3. memungkinkan manajer memajami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas.
4. membantu penempatan yanggung jawab lebih tepat
5. membantu cara pemberian peintah untuk beroperasi
6. memudahlan untuk melakukan koordinasi diantara berbagai bagian organisasi
7. membuat tujuan lebih khusus, terprinci dan lebih mudah dipahami
8. meminimumkan ekerjaan yang tidak perlu
9. menghemat waktu, usaha dan dana

PENGORGANISASIAN

Pengorganisasian (*organizing*) merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Secara lebih jelas GR. Terry mendefinisikan pengorganisasian sebagai : "upaya mengalokasikan seluruh pekerjaan yang hams dilaksanakan antara kelompok kerja dan menetapkan wewenang relatif serta tanggung jawab masing-masing individu yang bertanggung jawab untuk setiap komponen kerja dan menyediakan lingkungan kerja yang tepat dan sesuai".

Proses pengorganisasian dapat ditunjukkan dengan tiga langkah prosedur sebagai berikut:

1. Pemerincian seluruh pekerjaan yang hams dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logic dapat dilaksanakan oleh satu orang.
3. Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

Dalam proses pengorganisasian pada hakekatnya merupakan proses penyusunan struktur organisasi. Dalam hal ini ada dua aspek utama proses penyusunan stuktur organisasi adalah:

➤ Departementalisasi

Merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Hal ini nampak dalam pencerminan bagan organisasi.

➤ Pembagian kerja

Merupakan pemerician tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan terbatas.

Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

PENGARAHAN

GR. Terry mendefinisikan pengarahan (*actuating*) sebagai berikut :
" *Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing effort*". Maksudnya adalah bahwa pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok, agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian.

Dengan demikian maka pengarahan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk membimbing, menggerakkan, mengatur segala kegiatan yang telah diberi tugas dalam melaksanakan sesuatu kegiatan usaha.

Kemampuan manajer untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan efektifitas manajer. Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan

subjek yang penting bagi manajer, karena menurut definisi manajer harus bekerja dan melalui orang lain. Manajer perlu memahami orang-orang berperilaku. Paling tidak ada beberapa tujuan dari Pemberian Motivasi, diantaranya adalah :

- Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
- Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- Mengefektifkan pengadaan karyawan
- Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
- Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

PENGAWASAN

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk "menjamin" bahwa tujuan organisasi dan manajemen tercapai ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai dengan yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencana dan pengawasan dan fungsi-fungsi manajerial lainnya

Proses pengawasan biasanya paling sedikit terdiri dari lima tahapan langkah) yaitu :

1. Penetapan Standar

Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan. Standar memiliki arti sebagai suatu satuan pengukur yang dapat digunakan sebagai "patokan" untuk penilaian hasil-hasil. Misalnya : tujuan , sasaran , kuota , dan target dapat digunakan sebagai

standar . bentuk standar yang lebih khusus antara lain : target penjualan , angkaan , market share, margin laba, sasaran produksi

Tiga bentuk standar yang umum adalah :

- Standar Fhysik ; meliputi kuantitas barang / jas , jumlah langganan , kualitas proiduk
- Standar moneter ; yang ditunjukkan dalam rupiah dan mencakup biaya tenaga kerja , biaya produksi , dsb
- Standra waktu ; meliputi kecepatan produksi , batas waktu pekerjaan harus diselesaikan

2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan

Penetapan sandar akan sia-sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Beberapa pernyataan yang penting verikut ini dapata digunakan : Berapa kali ?, Dalam bentuk apa ?, Siapa ?

3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan

Setelah freqwensi pengukuran dan system monitoring ditentukan , pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terns menerus . ada beberapa cara yang dapat digunakan antara lain : Observasi, Laporan tertulis / lisaqn, pengujian dsb.

4. Perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisa

penyimpangan yaitu membandingkan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditentukan

5. Pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan

Bila hasil analisa menunjukkan pelunya tindakan koreksi, tindakan ini harus segera diambil. Tindakan koereksi dapat diambil dalam berbagai bentuk :

- Mengubah standar awal
- Mengubah pengukuran pelaksanaan

- Mengubah cara dalam menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan.

RINGKASAN

1. Manajemen merupakan proses kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok manusia dalam suatu sistem kerjasama dengan bantuan sumber-sumber daya dan segala fasilitasnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Sedikitnya ada tiga alasan utama diperlukanya manajemen, yaitu :
 - a. Untuk mencapai tujuan
Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi. Tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat terealisasi melalui suatu proses manajemen secara baik. Manajemen merupakan sarana yang dapat digunakan sehingga tujuan akan lebih mudah untuk dicapainya.
 - b. Untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi seperti pemilik dan karyawan, kreditur, pelanggan, supplier dsb.
 - c. Untuk mencapai efisien dan efektifitas Manajemen memungkinkan suatu tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien.
3. Perencanaan merupakan proses penentuan terlebih dahulu tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana hal itu bisa direalisasikan.
4. Pengorganisasian merupakan upaya mengalokasikan seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan antara kelompok kerja dan menetapkan wewenang relatif serta tanggung jawab masing-masing individu yang

bertanggung jawab untuk setiap komponen kerja dan menyediakan lingkungan kerja yang tepat dan sesuai".

5. Pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok, agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian.
6. Pengawasan adalah proses untuk " menjamin " bahwa tujuan tujuan organisasi dan manajemen tercapai ini berkenaan dengan cara cara membuat kegiatan kegiatan sesuai dengan yang direncanakan . pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencana dan pengawasan dan fungsi fungsi manajerial lainnya

PERTANYAAN

1. Manajemen diperlukan oleh setiap organisasi apapun jenis organisasi tersebut, jelaskan alasannya !
2. Agar organisasi bisnis dapat berjalan dengan baik maka sebaiknya setiap pengelola bisnis memiliki keterampilan manajerial (managerial skill). Coba saudara sebutkan dan berikan penjelasannya !
3. Sebutkan dan jelaskan tahapan/langkah-langkah dalam melakukan perencanaan !
4. Ada dua aspek terkait dengan fungsi pengorganisasian yaitu *Division of work dan departementalization*, Jelaskan kedua hal tersebut secara jelas !
5. Pemberian motivasi merupakan salah satu bentuk dari implementasi fungsi pengarahan, Coba saudara jelaskan tujuan dari pemberian motivasi tersebut !
6. Jelaskan apa sesungguhnya makna dari fungsi pengawasan !
7. Sebutkan cirri-ciri dari pengawasan yang dapat dikatakan efektif serta berikan penjelasannya !

BAB 1 1

BISNIS GLOBAL

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab iui, pembaca diharapkan:

- 1. Dapat menjelaskan pengertian bisnis global*
- 2. Dapat menjelaskan factor penyebab perusahaan masuk ke dalam bisnis global*
- 3. Dapat mengidentifikasi cara-cara masuk ke dalam bisnis global*

PENGERTIAN

Dalam era globalisasi yang ditandai dengan perkembangan teknologi informasi serta terbentuknya zona - zona perdagangan bebas maka tingkat persaingan antar perusahaan dirasakan semakin ketat. Persaingan yang terjadi tidak hanya terbatas dalam suatu negara saja melainkan persaingan antar negara di dunia. Setiap perusahaan dapat dengan mudah masuk ke dalam suatu negara melalui proses perdagangan sela dia memiliki keunggulan dalam bersaing (*competitive advantage*).

Fenomena yang menunjukkan adanya kecenderungan perusahaan untuk mengembangkan bisnisnya di daerah/negara lain memiliki latar belakang atau alasan sendiri-sendiri. Hal ini tidak terlepas dari strategi bisnis yang menjadi acuannya dalam menjalankan kegiatan bisnisnya.

Mengapa perusahaan berkecimpung dalam bisnis global ?

Pertanyaan yang sederhana ini mengandung makna yang dalam tentang motif/ alasan setiap perusahaan mau terjun dalam persaingan bisnis global yang cenderung lebih ketat dan tajam. Ada beberapa alasan yang mendasarinya yaitu :

1) ***Menarik Permintaan Asing***

Konsekwensi dari persaingan antar perusahaan yang semakin ketat yang terjadi di dalam negeri membawa beberapa akibat, diantaranya adalah perusahaan tidak dapat meningkatkan pangsa pasarnya. Hal ini terjadi karena banyaknya perusahaan yang bersaing dalam suatu industri tertentu. Sehingga pangsa pasar yang dapat dikuasai oleh suatu perusahaan relatif kecil dan sulit bertambah. Selain itu, kesulitan meningkatnya pangsa pasar disebabkan pula karena adanya penurunan tingkat permintaan konsumen. Hal ini sangat logis karena permintaan konsumen akan sangat cepat berubah seiring dengan perubahan preferensi konsumen itu sendiri. Dari kondisi tersebut maka beberapa

perusahaan mencoba untuk menarik permintaan dari pasar yang dianggap masih cukup potensial, salah satu diantaranya adalah pasar luar negeri.

Contoh : Perusahaan IBM, Pepsi, Honda, Mc.Donald's berhasil memasuki pasar asing untuk menarik sumber permintaan baru.

2) ***Kapitalisasi dalam Teknologi***

Banyak perusahaan besar dan modern mendirikan bisnis baru di negara lain yang kurang maju, yang relatif berteknologi rendah. Sebagai contoh : General Motors mencoba berkapitalisasi pada keunggulan teknologi dengan membangun pabriknya di negara kurang maju di seluruh Asia.

3) ***Penggunaan sumber-sumber murah***

Biaya tenaga kerja dan harga tanah di setiap negara harganya bervariasi. Dan kedua komponen tersebut merupakan unsure biaya yang relatif mempunyai proporsi cukup besar dalam investasi. Perusahaan - perusahaan sering mencoba untuk membangun fasilitas produksinya dimana harga tanah dan biaya tenaga kerjanya relatif lebih murah. Negara-negara sedang berkembang memiliki harga tanah dan tingkat upah tenaga kerjanya yang relatif lebih murah dibandingkan negaranegara maju.

Contoh : Dell Computer memproduksi disk drive dan monitor di beberapa negara Asia karena murahanya biaya tenaga kerja. Demikian pula dengan Motorola yang membangun pabriknya di Singapura dan Taiwan.

4) ***Berdiversifikasi Internasional***

Adakalanya perusahaan menggunakan seluruh assetnya untuk memaksimalkan keuntungan dari hasil penjualan produk tertentu yang dihasilkannya di suatu negara. Sebagai akibat dari persaingan yang semakin ketat maka sangat terbuka kemungkinan laba yang diperoleh

tidak stabil. Dalam kondisi seperti itu perusahaan akan mengalami kesulitan karena hanya menggantungkan pada permintaan satu jenis produk di pasar tertentu saja. Oleh karenanya salah satu upaya untuk mengurangi resiko tersebut, perusahaan dapat melakukan diversifikasi pasar dengan melakukan penjualan ke pasar luar negeri. Dengan demikian diharapkan jika penjualan dari suatu pasar mengalami kemunduran maka masih dapat di back up oleh pasar yang lainnya.

Cara perusahaan memasuki bisnis global :

Untuk terjun memasuki bisnis global yang memiliki tingkat persaingan relatif lebih ketat, perusahaan dapat menempuh beberapa cara diantaranya adalah :

1. *Import*

Import maksudnya adalah pembelian barang atau jasa asing. Seringkali beberapa konsumen atau perusahaan melakukan pembelian barang/jasa asing. Jika barang/jasa tersebut kemudian dijual kembali maka dengan sendirinya is terlibat dalam suatu kegiatan bisnis internasional, karena bagaimanapun dia berhubungan dengan perusahaan pemasoknya di luar negeri dan kemudian menjualnya di pasar dalam negeri.. cara ini relatif mudah walupun banyak factor yang mempengaruhinya seperti : tariff import, kuota import.

2. *Export*

Eksport maksudnya adalah penjualan barang/jasa ke luar negeri. Hal ini merupakan cara yang umum dilakukan oleh perusahaan. Tidak hanya berlaku bagi perusahaan besar, tetapi juga perusahaan kecil. Sebagai bukti adalah tidak sedikit dari usaha kecil (*small business*) yang produknya dijual ke pasar luar negeri. Cara inipun memiliki beberapa hambatan diantaranya adalah : tariff eksport dan kuota eksport.

3. *Investasi Asing langsung (Dirrect Foreign Investment)*

Tidak sedikit perusahaan yang melakukan investasi langsung di luar negeri sebagai upaya untuk melakukan ekspansi bisnisnya. Banyak perusahaan yang mendirikan pabriknya di luar negeri, atau membangun anak perusahaannya di luar negeri bahkan ada pula yang membeli perusahaan yang ada dan menjadikannya sebagai anak perusahaannya. Misalnya : Ford Motors membangun berbagai fasilitasnya di negara lain yang memproduksi mobilnya dan kemudian menjualnya di negara tersebut.

Investasi langsung layak dilaksanakan jika situasi berikut :

1. Perusahaan sudah berhasil mengekspor produknya ke negara lain, bermaksud menghemat biaya transportasi. Maka ia mendirikan anak perusahaan dinegara tersebut untuk memproduksi dan menjualnya disana.
2. Perusahaan yang sudah mengekspor produknya, mendapat informasi bahwa pemerintah asing akan menerapkan hambatan perdagangan. Maka ia mendirikan anak perusahaan di negara tersebut untuk menghindari hambatan perdagangan tersebut.
3. Negara asing sangat membutuhkan teknologi maju dan menawarkan insentif bagi perusahaan yang mau membangun fasilitasnya di negara tersebut. Pemerintah berharap perusahaan tersebut dapat menggunakan penduduknya sebagai tenaga kerjanya.
4. Perusahaan merasa yakin bahwa dengan membangun beberapa fasilitas atau anak perusahaannya di negara lain dapat mengurangi biaya tenaga kerja dan harga tanah .

4. Aliansi Strategis

Aliansi strategis adalah kesepakatan bisnis untuk mencapai kepentingan terbaik dari perusahaan yang terlibat.

Beberapa jenis aliansi strategis internasional adalah :

- a. Usaha patungan (*joint venture*)

Yaitu kesepakatan antara 2 perusahaan mengenai bisnis tertentu.

- c. Kesepakatan lisensi internasional (*International licensing agreement*) Yaitu dimana perusahaan mengizinkan perusahaan asing yang disebut pemegang lisensi (*licensee*) untuk memproduksi barang sesuai dengan instruksi spesifikasi tertentu. Pada saat perusahaan asing menjual produk tersebut, ia akan menyalurkan bagian penghasilannya kepada perusahaan pemberi lisensi (*licensing firm*).

RINGKASAN

1. Globalisasi merupakan tantangan yang harus dihadapi dalam bisnis yang berkembang saat ini. Kemajuan teknologi informasi menjadi pemicu globalisasi termasuk dalam bisnis. Kondisi ini telah menjadi pemicu terjadinya kompetisi bisnis yang intensitasnya semakin tinggi.
2. Ada beberapa alasan suatu perusahaan masuk dalam bisnis global, yaitu : 1). Menarik permintaan asing, 2).Kapitalisasi dalam teknologi, 3).Penggunaan sumber-sumber daya murah, 4). Berdiversifikasi internasional.
3. Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk masuk dalam bisnis global, yaitu : 1). Import, 2). Eksport, 3). Investasi asing langsung, 4). Aliansi strategis.

PERTANYAAN :

1. Coba saudara jelaskan maksud dari bisnis global ?
2. Perusahaan-perusahaan Indonesia sulit sekali masuk dalam persaingan bisnis global, menurut saudara apa yang menjadi alasannya !
3. Pasar global menjanjikan potensi pasar yang cukup luas, namun demikian tingkat persaingan yang dihadapi semakin ketat, Bagaimana saudara menanggapi hal tersebut ?
4. Bagaimana saudara menanggapi semakin maraknya perusahaan asing yang masuk ke Indonesia ?
5. Dari beberapa alternative cara masuk ke pasar global, alternative mana yang dianggap paling mudah ? Jelaskan alasan saudara !

BAB 12

FUNGSI PRODUKSI

Tujuan Pembelajarann

Setelah ntempelajari bab ini, pembaca diharapkan:

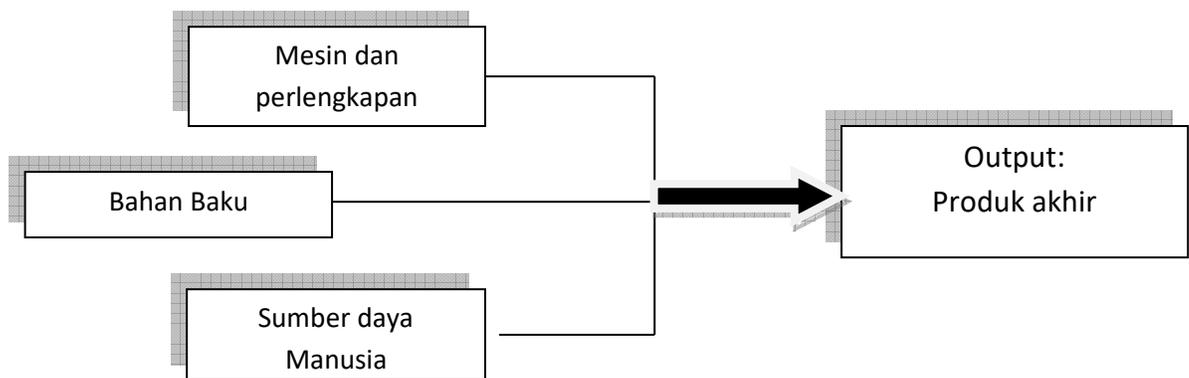
1. *Dapat menjelaskan pengertian produksi*
2. *Dapat menjelaskan konsep produksi*
3. *Dapat menjelaskan penggolongan proses produksi*
4. *Dapat menjelaskan cara pengendalian produksi*

Pengertian

Produksi adalah semua kegiatan untuk menciptakan dan menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan factorfaktor produksi yang tersedia.

Proses Produksi adalah cara, metode atau teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang / jasa dengan menggunakan factor-faktor produksi yang ada.

Didalam proses memproduksi suatu produk tertentu pada prinsipnya dapat dilakukan dengan mengkombinasikan 3 aspek yaitu bahan baku, sumber daya manusia dan mesin beserta perlengkapannya. Sehingga dapat digambarkan seperti berikut :



Proses penciptaan dan penambahan kegunaan / faedah tersebut terbagi kedalam ;

1. **Manfaat Bentuk**

Yaitu manfaat yang terjadi karena adanya perubahan bentuk.

Misalnya : rotan dibentuk menjadi kursi, meja dsb.

2. **Manfaat waktu**

Misalnya : jasa pergudangan

3. **Manfaat Tempat.**

Misalnya : Jasa transportasi

4. **Manfaat Milik**

Misalnya : Jasa Perdagangan.

Proses produksi dapat digolongkan menjadi :

1. **Proses Ekstraktif**

Yaitu suatu proses produksi yang mengambil bahan-bahan langsung dari alam. Misalnya : penambangan batubara, emas dan pengeboran minyak

2. **Proses Analitik**

Yaitu suatu proses pemisahan dari suatu bahan menjadi beberapa macam barang yang hampir menyerupai bentuk / jenis aslinya. Misalnya penyulingan minyak

3. **Proses Sintetik**

Yaitu suatu proses pengkombinasian beberapa bahan kedalam suatu bentuk produk. Misalnya : perakitan mobil, televisi, dan obat.

4. **Proses Pabrikasi**

Yaitu proses yang mengubah sesuatu bahan menjadi beberapa bentuk. Misalnya : pembuatan pakaian, mebel dan lain-lain.

Sifat-sifat proses produksi :

1. **Continous Process (Proses terus menerus)**

Yaitu proses produksi yang memiliki pola /urutan yang pasti dan tetap tidak berubah-ubah). Pola/urutan pelaksanaan produksi dalam perusahaan ini akan selalu sama antara pelaksanaan produksi waktu yang lalu, sekarang dan waktu yang akan datang. Biasanya perusahaan yang

melakukan proses ini akan memproduksi produk standar dimana variasinya relatif kecil.

2. *Intermittent Process (Proses Terputus-putus)*

Yaitu proses produksi yang memiliki pola / urutan yang tidak tetap (sering berubah-ubah). Pola / urutan pelaksanaan produksi dari waktu ke waktu dapat berubah-ubah. Dalam hal ini tidak ada produk standar.

Tata Letak Produksi :

Perusahaan senantiasa memerlukan perhatian pada tata letak produksi yang disebabkan pada beberapa alasan, yaitu :

1. Adanya perubahan dari desain produk/produk baru
2. Adanya perubahan volume permintaan konsumen
3. Telah usangnya fasilitas produksi yang ada
4. Timbulnya kecelakaan kerja
5. Adanya pemindahan lokasi perusahaan
6. Lingkungan kerja yang kurang aman
7. Untuk menghemat biaya

Tipe-tipe Tataletak Produksi

1. *Product Layout*

Yaitu pengaturan fasilitas produksi secara berurutan sesuai dengan jalannya proses produk sejak dari bahan mentah sampai dengan produksi selesai diproses. Jenis tata letak ini biasanya digunakan untuk membuat produk secara masal.

2. *Process layout*

Yaitu cara pengaturan tata letak dimana mesin/peralatan yang sama atau sejenis dikelompokkan pada satu tempat/ruangan yang sama. Jadi

tata letak ini bertitik tolak pada kesamaan pekerjaan bukan pada urutan proses pekerjaan. Jenis tata letak ini digunakan pada perusahaan dimana proses produksinya terputus-putus (untuk pesanan) bukan untuk standar.

Tata letak (layout) dari proses produksi perlu untuk direncanakan untuk menemukan format layout yang mampu memberikan biaya produksi yang minimal. Jeff Madura (2001) menyebutkan bahwa dalam merancang layout produksi perlu memperhatikan hal-hal berikut ini

➤ Karakteristik lokasi

Dalam penentuan layout produksi, karakteristik dari lokasi bisnis ikut menentukan. Misalnya jika lokasi tempat bisnis terdapat didaerah yang harga tanah (lahan) mahal, maka layout produksi dapat dirancang dengan memanfaatkan gedung tingkat tinggi agar mengurangi kebutuhan lahan. Kemudian layout proses produksi tentunya akan mengikuti kondisi bangunan yang ada.

➤ Proses produksi

Layout produksi ditentukan pula oleh proses produksi yang digunakan. Jika akan digunakan operasi jalur produksi (Assembly line), maka semua pekerjaan harus berada pada tempat yang berdekatan. Misalnya satu orang membuat komponen, selanjutnya orang lain merakit komponen, dan selanjutnya orang yang mengemas komponen.

➤ Jenis Produk

Layout produksi juga ditentukan oleh jenis produk yang diproduksi. Untuk produk tertentu membutuhkan layout tersendiri, jika kemudian terjadi perubahan jenis produk, maka dengan sendirinya layout produksi juga mengikuti jenis produk yang baru.

➤ Kapasitas produksi yang diinginkan

Ketika merencanakan rancangan tata letak, kapasitas produksi yang diinginkan oleh perusahaan harus juga dipikirkan.

Pengendalian Produksi :

Setelah proses produksi berjalan, kadangkala terjadi penyimpangan atau hal-hal yang kurang sesuai dengan maksud perencanaan produksi. Maka untuk mengatasi hal-hal tersebut harus dilaksanakan pengendalian produksi atau pengawasan produksi. Tahap-tahap didalam pengendalian produksi adalah sebagai berikut :

1. *Planning*

Yaitu untuk menentukan produk apa dan berapa banyak akan diproduksi dan disini juga direncanakan seluruh kegiatan produksi mulai saat masuknya bahan mentah sampai produk selesai dibuat.

2. *Routing*

Yaitu pedoman pelaksanaan proses produksi, yaitu unit-urutan penyelesaian pekerjaan dari mulai bahan mentah sampai produk selesai.

3. *Schedulling*

Yaitu penentuan kapan suatu pekerjaan harus dimulai dan kapan harus selesai.

4. *Dispatching*

Yaitu merupakan perintah untuk mulai bekerja kepada para karyawan.

5. *Follow Up*

Merupakan tindak lanjut dalam urutan proses produksi untuk menjaga agar Routing, Scheduling dan dispatching sesuai dengan rencana untuk menghindari kegagalan proses produksi.

Dengan pengendalian produksi akan dapat diperoleh beberapa keuntungan antara lain :

1. Membantu tercapainya operasi produksi secara efisien

2. Lebih menyederhanakan prosedur pekerjaan
3. Mempertinggi moral pegawai karena bekerja secara jelas dengan disertai pengendalian

Beberapa jenis pengendalian proses produksi adalah :

1. Pengendalian pesanan (*Order Controll*)

Maksudnya adalah pengendalian yang bertujuan untuk menjaga agar produk yang dibuat sesuai dengan pesanan/ order yang telah masuk. Jika terjadi ketidaksesuaian antara produk akhir dengan pesanan, maka harus secepatnya dilakukan penyesuaian agar tidak mengecewakan pemesan. Biasanya dilakukan pada perusahaan yang menggunakan jenis proses produksi *Intermittent Process* (proses terputus-putus)

2. Pengendalian Arus (*Flow Controll*)

Adalah pengendalian yang menekankan pada arus dari proses produksi itu sendiri. Kelancaran dari arus proses produksi dalam hal ini sangat diperhatikan. Sering digunakan pada jenis proses produksi *Continous Process*.

3. Pengendalian Beban (*Loan Controll*)

Adalah pengendalian yang menitikberatkan pada beban yang harus dilaksanakan masing-masing bagian dalam perusahaan, terutama pada bagian yang mempunyai kegiatan yang paling padat.

4. Pengendalian Blok (*block Controll*)

Yaitu pengendalian yang memfokuskan pada pengelompokan jenis pesanan yang masuk pada jenis yang mempunyai penyelesaian proses produksi yang sama atau hampir sama. Tujuannya adalah agar tercapai stabilitas tingkat produksi pada masing-masing bagian.

5. Pengendalian Proyek Khusus (*Special Project control*)

Pengendalian ini pada dasarnya merupakan salah satu bentuk khusus dari pengendalian pesanan (*order control*) Pengendalian ini biasanya dilakukan pada proyek-proyek besar seperti pembuatan jalan, reactor

nuklir, peluncuran roket, dsb. Pengendalian ini harus dilakukan secara cermat sekali. Oleh karenanya pekerjaan harus dibagi-bagi dalam sub- sub bagian pekerjaan.

RINGKASAN

1. **Produksi** adalah semua kegiatan untuk menciptakan dan menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan factor-faktor produksi yang tersedia.
2. Proses produksi dapat digolongkan ke dalam beberapa bentuk, yaitu : 1). Proses ekstraktif, 2). Proses Analitik, 3). Proses Sintetik dan, 4). Proses Pabrikasi.
3. Dalam merancang layout produksi perlu mempertimbangkan beberapa aspek, yaitu: 1). Karakteristik lokasi, 2). Jenis produk dan 3). Kapasitas produksi yang diinginkan.

PERTANYAAN

1. Jelaskan pemahaman saudara tentang pengertian PRODUKSI dan MANAJEMEN PRODUKSI !
2. Sebutkan dan jelaskan sifat-sifat proses produksi yang anda ketahui !
3. Apa yang menjadi alasan perlunya pengendalian produksi ?
4. Sebutkan dan berikan penjelasan tahapan-tahapan dalam pengendalian produksi
5. Sebutkan dan jelaskan beberapa jenis pengendalian produksi !

BAB 13

FUNGSI PEMASARAN

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bah ini, pembaca diharapkan:

- 1. Dapat menjelaskan pengertian pemasaran*
- 2. Dapat menjelaskan konsep dasar pemasaran*
- 3. Dapat menjelaskan variable-variabel marketing mix*
- 4. Dapat menjelaskan segmentasi pasar dan cara menentukan pasar sasaran*
- 5. Dapat menjelaskan konsep pemasaran untuk sector jasa*
- 6. Dapat menjelaskan tentang konsep kualitas pelayanan*

PENGERTIAN

Pemasaran adalah :

Suatu system keseluruhan dari kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa dengan tujuan untuk memuaskan kebutuhan konsumen.

Sementara menurut Kotler & Armstrong (2008) menyebutkan bahwa pemasaran merupakan proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan dengan tujuan untuk menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalannya.

Beberapa Perkembangan Konsep Pemasaran :

1. *Konsep Produksi (Production Concept)*

Konsep ini menyatakan bahwa konsumen akan menyukai produk yang tersedia, selaras dengan kemampuannya. Oleh karenanya manajemen harus berupaya untuk meningkatkan efisiensi produksi dan distribusi. Perusahaan yang berorientasi produksi berkonsentrasi pada mencapai efisiensi produksi yang tinggi, biaya yang rendah, dan distribusi masal.

2. *Konsep Produk (Product Concept)*

Konsep ini mengandung pemahaman bahwa, konsumen akan menyukai produk yang menawarkan kualitas serta keistimewaan yang menonjol. Oleh karenanya, perusahaan harus berupaya untuk memperbaiki produk secara terus menerus. Perusahaan yang berfokus pada konsep ini akan berupaya membuat produk yang superior dan meningkatkannya sepanjang waktu.

3. *Konsep Penjualan (Selling Concept)*

Konsep ini mengandung pengertian bahwa, konsumen tidak akan membeli cukup banyak produk, kecuali jika produsen mengupayakan promosi dan penjualan yang agresif. Konsep penjualan dipraktikkan

paling agresif pada barang-barang yang tidak dicari, barang-barang yang biasanya tidak dipikirkan oleh pembeli untuk dibeli, seperti asuransi, ensklopedia dan lainnya.

4. *Konsep Pemasaran (Marketing Concept)*

Konsep pemasaran beranggapan bahwa kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran serta pemberian kepuasan yang diinginkan secara lebih baik daripada yang dilakukan oleh para pesaingnya.

5. *Konsep Pemasaran Holistik*

Konsep pemasaran holistic didasarkan pada pengembangan, perancangan, dan implementasi program pemasaran, proses pemasaran, dan kegiatan pemasaran yang mengakui keluasan dan interdependensi mereka. Empat komponen dari pemasaran holistic meliputi pemasaran hubungan , pemasaran terpadu, pemasaran internal, dan pemasaran yang bertanggung jawab social.

B. VARIABEL-VARIABEL MARKETING MIX

Dalam fungsi marketing sedikitnya ada 4 variabel (unsure)) yaitu:

- *Product*
- *Price*
- *Promotion*
- *Place*

Untuk mencapai tujuan pemasaran, maka keempat unsure tersebut harus saling mendukung satu dengan lainnya, atau dengan kata lain manajemen harus dapat memadukan keempat unsure tersebut.

1. Product (Produk)

Produk adalah setiap apa saja yang bisa ditawarkan di pasar untuk mendapat perhatian, permintaan, pemakaian atau konsumsi yang dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan.

Produk dapat dibedakan ke dalam 3 bentuk :

- *Produk inti (Core Product)*

Maksudnya setiap produk memiliki manfaat inti (pokok) yang merupakan cirri dari produk tersebut. Dalam hal ini penjual harus dapat menjual manfaat tersebut.

Contoh : Konsumen membeli panas bukan gas

Wanita membeli kecantikan bukan kosmetik

- *Produk Berwujud (Tangible Product)*

Perusahaan hams berusaha untuk mengubah manfaat inti menjadi produk berwujud (tangible product).

Misalkan : Komputer, rokok, dsb.

Dalam hal ini produk berwujud memiliki lima cirri, yaitu :

- Tingkat mutu produk
- Model Produk
- Merk produk
- Ciri-ciri produk
- Kemasan

- *Produk Tambahan (Augmented Product)*

Selain produk berwujud, perusahaan hams dapat menawarkan manfaat dan pelayanan tambahan. Misalnya dalam bentuk : garansi, pengiriman barang kerumah, pelayanan purna jual, dsb.

2. Harga (Price)

Harga adalah jumlah uang yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi dari barang beserta pelayanannya.

Suatu harga ditetapkan pada umumnya bertujuan untuk :

- Meningkatkan penjualan
- Mempertahankan dan memperbaiki market share
- Menstabilkan tingkat harga
- Mengembalikan investasi
- Mencapai laba maksimum

Penetapan harga bagi perusahaan perdagangan yang membeli barang jadi dan menjualnya dalam bentuk yang sama tidak serumit seperti pada perusahaan industri yang memproses bahan mentah sampai produk jadi.

Di dalam menetapkan harga, perlu dipertimbangkan beberapa factor yang turut berpengaruh, yaitu :

- Harga produk pengganti dari para pesaing
- Daya beli masyarakat
- Jangka waktu perputaran dana
- Peraturan pemerintah

Perusahaan seringkali melakukan modifikasi harga dasar untuk menyesuaikan perbedaan dalam pelanggan, produk, lokasi maupun waktu transaksi. Perbedaan harga yang dilakukan perusahaan tersebut disebut *Discriminatory Pricing*, yang mencakup beberapa bentuk :

a. Menurut Pelanggan (*Customer Base*)

Disini pelanggan membayar harga yang berbeda untuk produk/jasa yang sama. Misalnya : Harga tiket bis kota, museum lebih murah bagi pelajar.

b. Menurut Bentuk produk (*Product Form Base*)

Beberapa jenis produk diberi harga yang berbeda tetapi tidak secara proporsional pada biayanya. Misal : Kain batik memiliki bermacam-macam harga tergantung kehalusan corak.

c. Menurut Tempat (*Place Base*)

Yaitu harga yang ditetapkan berbeda pada beberapa lokasi. Misalnya : Nasi goreng di waning makan berbeda dengan di restoran hotel berbintang.

d. Menurut Waktu (*Time Base*)

Penetapan harga yang berbeda menurut waktu. Misalnya : Harga tariff telpon, pada saat jam kantor lebih mahal dari pada pagi atau malam hari.

3. Promosi (*Promotion*)

Promosi adalah semua kegiatan perusahaan untuk memperkenalkan produk dan bertujuan agar konsumen tertarik untuk membelinya. Promotional Mix adalah :

Kombinasi strategi yang paling baik dari variable-variabel periklanan, penjualan pribadi dan alat promosi lainnya yang kesemuanya direncanakan untuk mencapai tujuan program penjualan.

Beberapa variable dari Promotional Mix yaitu :

▪ Periklanan (*Advertising*)

Merupakan semua kegiatan dalam penawaran produk/jasa kepada masyarakat baik secara lisan ataupun berita tentang suatu produk/jasa tertentu. Dengan periklanan perusahaan berharap dapat membangun citra produk dalam jangka panjang. Periklanan sangat luas jangkauannya, karena dapat dimuat di media cetak maupun media elektronik.

▪ Penjualan Pribadi (*Personal Selling*).

Merupakan promosi yang dilakukan dengan melakukan interaksi langsung tenaga penjual dengan masyarakat pembeli. Dengan penjualan pribadi maka akan tercipta interaksi antara pembeli dan penjual, sehingga penjual akan segera mengetahui reaksi pembeli mengenai produk yang ditawarkan. Hanya saja disini diperlukan tenaga

penjual yang baik serta biaya yang cukup besar dibandingkan jenis media promosi yang lain.

Apabila dibandingkan dengan periklanan, maka penjualan pribadi memiliki 3 (tiga) karakteristik, yaitu :

- ✓ Konfrontasi pribadi
Penjualan pribadi menyangkut sesuatu yang dinamis, aktif dan penuh energi, adanya pendekatan pribadi serta hubungan interaksi antara dua orang atau lebih.
 - ✓ Keeratan
Penjualan pribadi memungkinkan segala jenis hubungan dapat berkembang menjat erat dalam jangka panjang.
 - ✓ Tanggapan
Penjualan pribadi membuat pembeli harus mendengarkan apa yang diucapkan penjual.
- Promosi Penjualan (*Sales Promotion*)
Jenis promosi ini banyak disukai penggunaannya oleh perusahaan-perusahaan. Hal ini karena memiliki sifat yang komunikatif serta mengundang konsumen untuk membeli saat itu pula. Promosi penjualan juga dapat menciptakan tanggapan yang lebih kuat dan cepat. Contoh : Pameran, demonstrasi, peragaan dsb.
 - Publisitas (*Publicity*)
Publisitas memiliki daya tarik tertentu, yaitu dapat menimbulkan kepercayaan yang tinggi, kemudian publisitas dapat memberikan pesan yang lebih bersifat berita daripada sebagai komunikasi penjualan langsung.
Perusahaan dapat menggunakan publisitas untuk menarik perhatian atau melawan citra perusahaan yang buruk.
Misalnya : Mengadakan seminar, publikasi pembukaan tempat usaha, publikasi momentum dilakukannya ekspor perdana, dsb.

4. Saluran Distribusi (*Place*)

Yaitu saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan produk tersebut dari produsen sampai kekonsumen atau industri pemakai.

Untuk menyalurkan produk ke konsumen, perusahaan dapat memilih cara penyaluran langsung dan tidak langsung. Penyaluran langsung mengharuskan perusahaan untuk menjual sendiri produknya ke konsumen akhir. Sedangkan cara penyaluran tidak langsung menghendaki adanya perantara.

Beberapa tingkatan perantara, adalah :

✓ Pedagang Besar

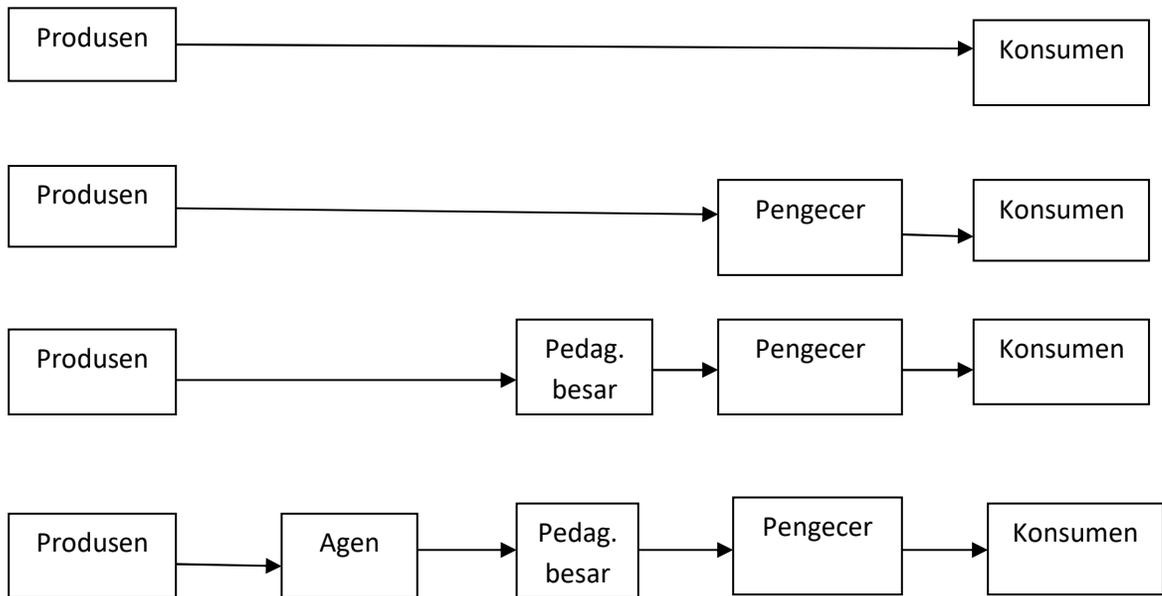
Adalah perantara yang membeli produk langsung dari produsen dalam jumlah besar untuk dijual kembali kepada para pedagang besar lainnya, pengecer atau pemakai industri.

✓ Pengecer

Yaitu perantara yang membeli produk dari produsen atau pedagang besar untuk dijual kembali kepada agen atau konsumen akhir

✓ Agen

Memiliki tugas yang sama dengan pengecer, hanya agen tidak memiliki hak kepemilikan atas produk tsb.



Memilih Jumlah Penyalur :

1. *Distribusi Intensif*

Jenis distribusi ini banyak dipergunakan oleh produsen barang yang mudah dipakai. Disini produsen berusaha menggunakan sebanyak mungkin penyalur agar produknya dapat segera dijangkau oleh konsumen sehingga kepuasan konsumen akan segera dapat dirasakan.

Misalnya : Rokok, sabun, gula dsb.

2. *Distribusi Selektif*

Produsen hanya memilih penyalur dalam jumlah terbatas pada suatu daerah tertentu. Biasanya digunakan untuk menyalurkan jenis produk shopping goods.

Misalnya : Alat elektronik, arloji dsb.

3. *Distribusi Eksklusif*

Dalam hal ini produsen sengaja membatasi jumlah perantara yang dipilih. Dimana mereka diberi hak eksklusif untuk menyelurkan produk diwilayah tertentu tetapi tidak diperbolehkan untuk memasarkan produk pesaing.

Misalnya : beberapa merk kendaraan.

C. SEGMENTASI PASAR DAN PEMILIHAN PASAR SASARAN

Segmentasi Pasar

Pasar terdiri dari para pembeli, dimana setiap pembeli berbeda dalam satu atau banyak hal, dapat berupa keinginan, sumber daya, lokasi, perilaku maupun praktek-praktek pembeliannya. Variabel tersebut dapat digunakan untuk memisahkan pasar atau segmentasi pasar.

Segmentasi pasar (market segmentation) merupakan identifikasi dan pemilihan kelompok pembeli yang berbeda-beda yang mungkin meminta produk dan atau bauran pemasaran tersendiri.

Sementara Djaslim Saladin (2002) menyebutkan bahwa segmentasi pasar merupakan kegiatan membagi-bagi pasar yang heterogen menjadi pasar yang lebih kecil dan homogen.

Dalam melakukan segmentasi pasar terdapat beberapa dasar segmentasi yang biasanya dapat dijadikan dasar, yaitu :

- Segmentasi Geografis

Yaitu pembagian pasar menjadi unit-unit geografis yang berbeda seperti Negara, wilayah, provinsi, kota atau lingkungan rumah tangga. Perusahaan dapat memutuskan untuk beroperasi dalam satu atau sedikit wilayah geografis atau beroperasi dalam seluruh wilayah tetap memberikan perhatian pada variasi local.

- Segmentasi demografi,

Dalam segmentasi demografi, pasar dibagi menjadi kelompok-kelompok berdasarkan variabel demografis seperti usia, ukuran keluarga, siklus hidup keluarga, jenis kelamin, penghasilan, pekerjaan, pendidikan, agama dan ras, kewarganegaraan dan kelas sosial. Variabel-variabel demografis merupakan dasar yang paling populer untuk membedakan kelompok-kelompok pelanggan. Satu alasan adalah bahwa keinginan, preferensi dan tingkat pemakaian konsumen sering sangat berhubungan

- Segmentasi psikografis

Dalam segmentasi psikografis, pembeli dibagi menjadi kelompok yang berbeda berdasarkan gaya hidup atau kepribadian akan nilai. Orang-orang dalam kelompok demografis yang sama dapat menunjukkan gambaran psikografis yang sangat berbeda.

- Segmentasi perilaku

Dalam segmentasi perilaku, pembeli dibagi menjadi kelompok-kelompok berdasarkan pengetahuan, sikap, pemakaian atau tanggapan mereka terhadap suatu produk. Banyak pemasaran yakin bahwa variabel perilaku kejadian, manfaat, status pemakai, tingkat pemakaian, status kesetiaan, tahap kesiapan pembeli, dan sikap, merupakan titik awal terbaik dalam membentuk segmen pasar.

Dari uraian tersebut di atas, jelaslah banyak cara untuk melakukan segmentasi pasar, tetapi tidak semua segmentasi itu efektif. Menurut Kotler (2008), agar bermanfaat, segmen pasar harus:

- Terukur

Segmen yang akan dipilih harus terukur seperti misalnya untuk segmen ukuran pasar, daya beli maupun profil segmen.

- Aksesibilitas

Maksudnya adalah bahwa segmen pasar dapat dijangkau dan dilayani secara efektif.

- Substansial

Maksudnya adalah bahwa segmen pasar yang akan dipilih haruslah cukup besar atau menguntungkan untuk dilayani.

- Dapat didiferensiasi

Maksudnya bahwa segmen dapat dibedakan secara konseptual dan direspon secara berbeda terhadap elemen dan program bauran pemasaran yang berbeda.

- Dapat ditindaklanjuti

Segmen pasar memungkinkan untuk dirancang suatu program yang menarik untuk melayani segmen tersebut.

Menetapkan Pasar Sasaran (Targeting)

Setelah perusahaan mengidentifikasi peluang-peluang segmen pasarnya, is hams mengevaluasi beragam segmen dan memutuskan berapa banyak dan segmen mana yang akan dibidik.

Dalam mengevaluasi segmen pasar yang berbeda, perusahaan hams memperhatikan dua factor, yakni daya tarik segmen keseluruhan serta tujuan dan sumber daya perusahaan. Apakah segmen yang akan dipilih memiliki karakteristik yang secara umum membuatnya menarik, seperti ukuran, pertumbuhan, profitabilitas, skala ekonomis dan resiko yang renda ? Apakah berinvestasi di segmen tersebut masuk akal dengan memperhatikan tujuan dan sumber daya perusahaan?

Kotler (2007) menyebutkan bahwa setelah mengevaluasi segmen-segmen yang berbeda, perusahaan dapat mempertimbangkan lima pola pemilihan pasar sasaran yaitu :

- Konsentrasi segmen tunggal

Dengan melakukan konsentrasi pada pasar tunggal, perusahaan mendapatkan pengetahuan yang kuat tentang kebutuhan segmen dan meraih posisi pasar yang kuat di segmen tersebut. Namun pemilihan pola ini memiliki resiko yaitu jika segmen ini diserobot oleh pesaing lain maka kita akan mengalami kerugian besar.

- **Spesialisasi selektif**
Perusahaan memilih sejumlah segmen secara objektif, masing-masing segmen menarik dan memadai. Strategi cakupan segmen ganda ini memiliki keunggulan berupa pediversifikasian resiko perusahaan. Ketika ada segmen yang diambilalih oleh pesaing maka perusahaan masih memiliki segmen lainnya.
- **Spesialisasi Produk**
Dalam hal ini perusahaan menghasilkan produk tertentu yang dijualnya ke beberapa segmen.
- **Spesialisasi pasar**
Perusahaan berkonsentrasi untuk melayani berbagai kebutuhan kelompok pelanggan tertentu.
- **Cakupan ke seluruh pasar**
Perusahaan berusaha melayani seluruh kelompok pelanggan dengan menyediakan semua produk yang mungkin mereka butuhkan.

D. MANAJEMEN JASA

Definisi tentang jasa (*service*) telah banyak dikemukakan oleh para ahli pemasaran. Berikut ini beberapa definisi jasa diantaranya :

" A service is any activity of benefit that one party can offer to another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything. Its production may or may not be tied to a physical product". (Kotler, 2001:291)

Maksudnya adalah bahwa jasa merupakan setiap tindakan / *performance* yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang secara prinsip *intangible* dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan apapun. Produksinya bisa terkait dan bisa juga tidak terkait pada suatu produk fisik.

"An act or performance that creates benefits for customers by bringing about a desired in or on behalf of the recipient". (Lovelock, 2002:6).

" An activity which some elements of intangibility associated with it, which involves some interaction with customers or with property in their possession, and does not result in a transfer of ownership" (Payne, 1993:6).

Maksudnya adalah bahwa jasa merupakan aktivitas ekonomi yang mempunyai sejumlah elemen nilai/manfaat dan *intangible* yang berkaitan dengannya, serta melibatkan sejumlah interaksi dengan konsumen atau barang-barang milik konsumen serta tidak menghasilkan perpindahan kepemilikan.

Dari berbagai definisi diatas, nampak bahwa di dalam jasa selalu ada aspek interaksi antara pihak konsumen dan pemberi jasa, meskipun pihak-pihak yang terlibat tidak selalu menyadarinya. Jasa juga bukan merupakan barang, jasa adalah suatu proses aktivitas, dan aktivitas-aktivitas tersebut tidak berwujud.

Penawaran yang dilakukan oleh perusahaan pada dasarnya dapat bervariasi dari dua kutub ekstrim yaitu murni barang pada satu sisi dan jasa murni pada sisi lainnya. Berdasarkan pemahaman diatas, maka penawaran suatu perusahaan dapat dibedakan menjadi lima kategori, yaitu :

- Produk fisik murni

Penawaran semata-mata hanya berupa produk fisik. Misalnya : Mie instan, sabun mandi, pakaian dan lain-lain tanpa ada jasa atau layanan yang menyertai produk tersebut.

- Produk fisik dengan jasa pendukung

Penawaran yang dilakukan berupa produk fisik yang disertai dengan satu atau beberapa jasa pendukungnya yang bertujuan untuk menarik minat konsumen. Misalnya: Produk Sepeda motor yang tidak hanya berupa produk fisik melainkan disertai jasa tambahan berupa pengantaran, reparasi, maupun pemasangan suku cadang.

- Hybrid

Merupakan penawaran yang terdiri dari barang dan jasa yang sama besar porsinya.

- Jasa utama yang didukung dengan barang dan jasa minor

Penawaran berupa jasa utama dengan jasa tambahan (pelengkap) atau kadang berupa barang pendukung. Misalnya : Jasa penerbangan, dimana penumpang membeli produknya berupa jasa penerbangan dimana dalam pelaksanaannya konsumen mendapat tambahan barang pendukung berupa makanan/minuman, majalah ataupun surat kabar selama dalam perjalanan penerbangan.

- Jasa murni

Penawaran yang dilakukan hampir sepenuhnya berupa jasa. Misalnya jasa konsultasi psikologi, fisioterapi dll.

KARAKTERISTIK JASA

Sebagai sesuatu yang tidak berwujud dan dikonsumsi serta diproduksi pada saat yang sama, jasa memiliki beberapa karakteristik. Ada 4 (empat) karakteristik utama jasa yang sangat mempengaruhi rancangan program pemasaran, yaitu : (1) Intangibility, (2) Insperability, (3) variability

/ heterogeneity, dan (4) Perishability. Keempat karakteristik diatas, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. *Intangibility* (tidak berwujud)

Jasa memiliki sifat tidak berwujud. Berbeda dengan produk fisik, jasa tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, didengar, atau dicium sebelum jasa tersebut dibeli oleh konsumen. Untuk mengurangi ketidakpastian, maka pembeli akan mencari tanda atau bukti dari kualitas jasa, sehingga pembeli dapat menarik kesimpulan mengenai kualitas jasa dari faktor tempat, orang, peralatan, alat komunikasi, simbol dan harga yang dapat dilihatnya. Oleh karena itu tugas dari penyedia jasa adalah bagaimana mengelola bukti fisik untuk memberikan keyakinan kepada para konsumennya.

2. *Inseparability* (tidak dapat dipisahkan)

Umumnya, barang diproduksi kemudian dijual lalu dikonsumsi. Sementara untuk jasa biasanya dijual terlebih dahulu, baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan. Interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan merupakan ciri khusus dalam pemasaran jasa. Kedua belah pihak mempengaruhi hasil (*outcome*) dari jasa tersebut. Dan efektivitas individu yang menyampaikan jasa (*contact personnel*) merupakan unsur penting. Dengan demikian kunci keberhasilan bisnis jasa ada pada proses rekrutment, kompensasi, pelatihan dan pengembangan karyawan.

3. *Variability / heterogeneity* (bervariasi)

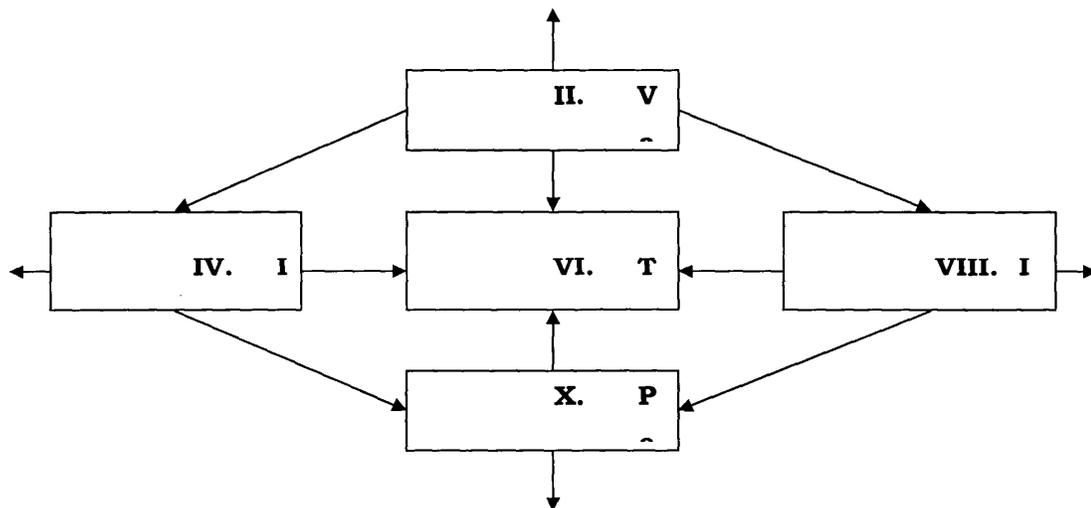
Jasa sangat beragam, karena is sangat tergantung kepada siapa yang menyediakan jasa, kapan dan dimana jasa disediakan. Setiap unit jasa agak berbeda dari unit-unit lain jasa yang sama. Misalnya jasa yang diberikan pada setiap kali operasi pasien kualitasnya tidak akan sama, sehingga sulit untuk menentukan standar kualitas jasa. Oleh karena itu sejak awal pimpinan harus sudah melakukan segala sesuatu untuk

menjamin dipertahankannya kualitas secara konsisten serta mengadakan pengawasan kualitas secara ketat. Terdapat tiga faktor yang menyebabkan variabilitas kualitas jasa, yaitu : 1). Partisipasi/kerjasama pelanggan selama penyampaian jasa, 2). Motivasi/ moral karyawan dalam melayani pelanggan, dan 3). Beban kerja perusahaan. Pada jasa yang bersifat *people based*, komponen manusia yang terlibat jauh lebih banyak daripada jasa yang bersifat *equipment based*.

4. *Perishability* (mudah lenyap)

Produk berupa jasa tidak dapat disimpan, karena proses produksi dan proses konsumsinya berlangsung pada saat bersamaan Satu produk jasa yang tersedia pada suatu waktu tertentu tetapi tidak dapat dimanfaatkan dapat hilang untuk selama-lamanya. Misalnya perusahaan penerbangan harus mematuhi jadwal penerbangan tanpa memandangi apakah ada tempat duduk yang kosong atau tidak pada saat pesawat terbang berangkat, pendapatan yang potensial dari tempat duduk yang kosong akan hilang.

Secara visual keempat karakteristik tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini :



KLASIFIKASI JASA

Jasa dapat diklasifikasikan berdasarkan perbandingan antara aspek aspek yang berbeda, klasifikasi ini diperlukan agar perusahaan yang menyediakan dan mengelola jasa jasa dapat mengetahui keberadaanya dalam sektor yang dimasukinyabdan untuk keperluan benchmarking dengan perusahaan sejenis. Apabila dikaitkan dengan tingkat intensitas karyawan, maka klasifikasi berdasarkan tingkat kontak penyedia jasa dan pelanggan dapat dilihat pada gambar berikut :

Tingkat intensitas TK

Tingkat interaksi dan Customization

Rendah

Tinggi

Rendah

Tinggi

	Rendah	Tinggi
	<p><i>Service factory</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Penerbangan ➤ Pengangkutan truk ➤ Hotel ➤ Resor dan rekreasi 	<p><i>Service shop</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rum ah sakit ➤ Reparasi mobil ➤ Jasa reparasi lainnya
	<p><i>Mass Service</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Penjualan eceran ➤ Penjualan grosir ➤ Sekolah ➤ Aspek ritel dan perbankan komersial 	<p><i>Profesional service</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dokter ➤ Pengacara ➤ Akuntan Arsitek

Sumber : Fitzsimmons (1994:22).

Dilihat dari sudut pandang konsumen, jasa dapat diklasifikasikan menjadi dua kelompok utama, yaitu :

1. *For consumer (facilitating service)*, yaitu jasa dimanfaatkan sebagai sarana atau media untuk mencapai tujuan tertentu. Misalnya :
 - a. Transportasi : pesawat terbang, bis, truk dan kereta api
 - b. Komunikasi : TV, radio, dan telepon

- c. Finansial : asuransi dan bank
- d. Akomodasi : restoran, hotel
- e. Rekreasi : taman wisata

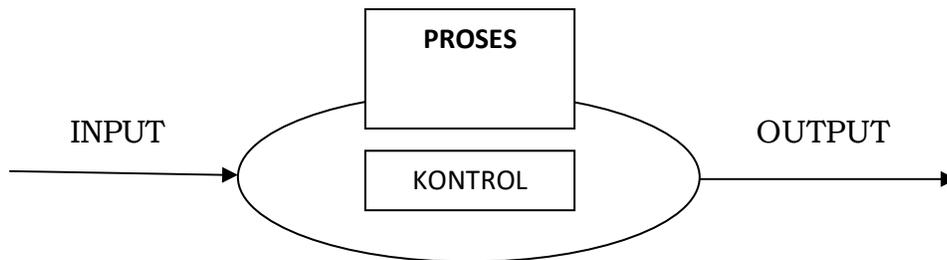
2. *To consumer (human service)*, yaitu jasa yang ditujukan kepada konsumen. Misalnya : Jasa rontgen, universitas, rumah sakit.

JASA SEBAGAI SUATU PROSES

Proses jasa dapat diartikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan secara berulang-ulang dan bersama sama untuk mentransformasikan input yang disediakan pemasok menjadi output yang diterima pelanggan. Dari pengertian ini jelaslah bahwa dalam proses jasa terdapat dua faktor penting yang terlibat yaitu faktor input yang diolah dan faktor output yang merupakan apa yang dihasilkan oleh aktivitas-aktivitas, dan aktivitas tersebut dilakukan secara berulang-ulang dan bersama-sama dan merupakan kombinasi dari sebagian atau keseluruhan faktor-faktor berikut ini : 1). Manpower, 2). Machine, 3). Material, 4). Method, 5). Measurement, 6). Environment.

Fokus dari proses adalah usaha untuk menghasilkan output dengan input tertentu. Semakin besar rasio output terhadap input, maka semakin produktif pula suatu operasi. Hal ini diperjelas dengan gambar berikut :

Gambar :
Model Proses Generik



Sumber : Fandy Tjiptono (2002:28)

E. KUALITAS PELAYANAN

Menurut Zeithaml et. Al (1990), kualitas pelayanan dapat didefinisikan sebagai : "*The extent of discrepancy between customers expectations or desire and their perception*". Maksudnya adalah bahwa kualitas pelayanan adalah besarnya perbedaan antara harapan atau keinginan konsumen dengan tingkat persepsi mereka.

Sedangkan menurut Lovelock (1991) mendefinisikan "*quality is degree of excellent intended, and the control of variability in achieving that excellent, in meeting the customers requirements*". Maksudnya bahwa kualitas pelayanan adalah tingkat mutu yang diharapkan dan pengendalian keragaman dalam mencapai mutu tersebut untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan merupakan tingkat kesesuaian antara keinginan atau harapan dengan kenyataan yang terjadi. Hal ini didasari oleh alasan bahwa produk yang dibuat atau dihasilkan untuk memenuhi keinginan pelanggan sehingga suatu produk dapat dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan keinginan pelanggan.

Menurut Parasuraman (Fandy Tjptono, 1996) terdapat lima dimensi kualitas pelayanan, yaitu :

1. Tangible (bukti fisik)

Yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa. Yang

meliputi fasilitas fisik diantaranya : gedung, gudang, perlengkapan, peralatan, teknologi serta penampilan pegawai.

2. Reliability (keandalan)

Yaitu kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap yang simpatik dan dengan akurasi yang tinggi.

3. Responsiveness (ketanggapan)

Yaitu suatu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (responsive) dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas.

4. Assurance (jaminan)

Yaitu pengetahuan, kesopansantunan dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya diri para pelanggan kepada perusahaan. Terdiri dari beberapa komponen antara lain komunikasi, kredibilitas, keamanan, kompetensi dan sopan santun.

5. Empathy

Yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen. Suatu perusahaan diharapkan memiliki pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan.

Kualitas hams dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan (Kotler, 2007). Hal ini berarti bahwa citra kualitas yang baik bukanlah berdasarkan sudut pandang atau persepsi pihak penyedia jasa, melainkan berdasarkan sudut pandang atau persepsi pelanggan. Pelangganlah yang mengkonsumsi dan menikmati jasa perusahaan, sehingga

merekalah yang seharusnya menentukan kualitas pelayanan. Persepsi pelanggan terhadap kualitas jasa merupakan penilaian menyeluruh atas keunggulan suatu jasa.

Terkait pentingnya penciptaan kualitas pelayanan, maka perusahaan perlu untuk terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada para pelanggannya. Walaupun untuk meningkatkan kualitas pelayanan tidak semudah dari yang dibayangkan. Banyak factor yang perlu dipertimbangkan. Fandy Tjiptono (2000) menyebutkan beberapa factor yang perlu dipertimbangkan dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan, yaitu:

1. Mengidentifikasi Determinan utama kualitas pelayanan

Setiap perusahaan jasa perlu berupaya memberikan kualitas yang terbaik kepada pelanggannya. Untuk itu dibutuhkan identifikasi determinan utama kualitas pelayanan dari sudut pandang pelanggan.

2. Mengelola harapan pelanggan

Tidak sedikit perusahaan berusaha melebih-lebihkan pesan komunikasinya kepada pelanggan dengan maksud agar mereka dapat tertarik. Hal ini seringkali menjadi boomerang bagi perusahaan. Semakin banyak janji yang diberikan maka semakin besar pula harapan pelanggan (bahkan bisa menjurus menjadi tidak realistis) yang pada gilirannya akan menambah peluang tidak dapat terpenuhinya harapan pelanggan oleh perusahaan. Untuk itu ada satu hal yang dapat dijadikan pedoman, yaitu " jangan janjikan apa yang tidak bisa diberikan, tetapi berikan lebih dari yang dijanjikan"

3. Mengelola bukti (Evidence) kualitas pelayanan

Pengelolaan bukti kualitas pelayanan bertujuan untuk memperkuat persepsi pelanggan selama dan sesudah jasa diberikan. Oleh karena jasa merupakan kinerja dan tidak dapat dirasakan sebagaimana halnya barang, maka pelanggan cenderung memperhatikan fakta-fakta tangible yang berkaitan dengan jasa sebagai bukti kualitas.

4. Mendidik konsumen tentang pelayanan

Membantu pelanggan dalam memahami suatu jasa merupakan upaya yang sangat positif dalam rangka menyampaikan kualitas jasa. Pelanggan yang lebih "terdidik" akan dapat mengambil keputusan secara lebih baik.

5. Mengembangkan budaya kualitas

Budaya kualitas merupakan system nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan penyempurnaan kualitas secara terus menerus. Agar dapat tercipta budaya kualitas yang baik, dibutuhkan komitmen menyeluruh pada seluruh anggota perusahaan.

6. Menciptakan Automating Quality

Adanya otomatisasi dapat mengurangi variabilitas kualitas pelayanan yang disebabkan kurangnya sumber daya manusia yang dimiliki.

7. Menindaklanjuti pelayanan

Menindaklanjuti pelayanan dapat membantu memisahkan aspek-aspek jasa yang perlu ditingkatkan. Perusahaan perlu mengambil inisiatif untuk menghubungi sebagian atau semua pelanggan untuk mengetahui tingkat kepuasan dan persepsi mereka terhadap jasa yang diberikan.

RINGKASAN :

1. Pemasaran merupakan proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan dengan tujuan untuk menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalannya.
2. Dalam fungsi marketing sedikitnya ada 4 variabel (unsure) yaitu :
 - *Product*
 - *Price*
 - *Promotion*
 - *Place*
3. Segmentasi pasar (market segmentation) merupakan identifikasi dan pemilihan kelompok pembeli yang berbeda-beda yang mungkin meminta produk dan atau bauran pemasaran tersendiri.
4. Dalam melakukan segmentasi pasar terdapat beberapa dasar segmentasi yang biasanya dapat dijadikan dasar, yaitu : 1). Segmentasi Geografis, 2). Segmentasi Demografis, 3). Segmentasi Psikologis, dan 4). Segmentasi Perilaku.
5. Jasa merupakan setiap tindakan / *performance* yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang secara prinsip *intangible* dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan apapun. Produksinya bisa terkait dan bisa juga tidak terkait pada suatu produk fisik.
6. Sebagai sesuatu yang tidak berwujud dan dikonsumsi serta diproduksi pada saat yang sama, jasa memiliki beberapa karakteristik. Ada 4 (empat) karakteristik utama jasa yang sangat mempengaruhi rancangan program pemasaran, yaitu : (1) Intangibility, (2) Insperability, (3) variability /heterogenelity, dan (4) Perishability.
7. Kualitas pelayanan adalah tingkat mutu yang diharapkan dan pengendalian keragaman dalam mencapai mutu tersebut untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

8. Citra kualitas yang baik bukanlah berdasarkan sudut pandang atau persepsi pihak penyedia jasa, melainkan berdasarkan sudut pandang atau persepsi pelanggan. Pelangganlah yang mengkonsumsi dan menikmati jasa perusahaan, sehingga merekalah yang seharusnya menentukan kualitas pelayanan. Persepsi pelanggan terhadap kualitas jasa merupakan penilaian menyeluruh atas keunggulan suatu jasa.

PERTANYAAN

1. Pemasaran seringkali ditafsirkan dengan penjualan, coba saudara jelaskan perbedaannya !
2. Dalam pemasaran terdapat kegiatan segmenting, Targeting dan Positioning. Coba saudara berikan penjelasan terhadap ketiganya !
3. Coba saudara jelaskan konsep marketing mix !
4. Jasa memiliki karakteristik yang berbeda dengan produk yang berbentuk barang. Sebutkan dan berikan penjelasannya mengenai karakteristik jasa !
5. Ketidakpuasan pelanggan pada dasarnya terjadi karena adanya gap antara harapan dan realita yang dialaminya. Jelaskan maksudnya !

BAB 14

FUNGSI KEUANGAN

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan:

- 1. Dapat menjelaskan pengertian manajemen keuangan*
- 2. Dapat menjelaskan fungsifungsi pengelolaan keuangan*
- 3. Dapat menjelaskan tujuan pengelolaan keuangan*
- 4. Dapat menjelaskan sumber-sumber pendanaan perusahaan*
- 5. Dapat menjelaskan indicator kinerja keuangan berupa likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas*
- 6. Dapat menjelaskan konsep modal kerja serta jenis-jenisnya.*

PENGERTIAN

Secara umum tujuan dari suatu perusahaan dapat kita sebutkan dalam tiga hal, yaitu :

- Mencapai keuntungan / laba sebesar-besarnya
- Untuk memakmurkan pemilik perusahaan / pemegang saham
- Untuk memaksimalkan nilai perusahaan yang tercermin dari harga sahamnya.

Dari ketiga tujuan tersebut secara substansial tidak berbeda, hanya penekanan yang ingin dicapai berbeda antara tujuan yang satu dengan yang lainnya.

Untuk mewujudkan tujuan-tujuan tersebut, tentunya perusahaan membutuhkan dana untuk membiayai kegiatan operasi maupun investasinya. Oleh karenanya, perusahaan harus mampu mencari sumber-sumber dana yang memiliki biaya modal paling murah.

Secara umum manajemen keuangan (*Financial Management*) dapat didefinisikan sebagai berikut :

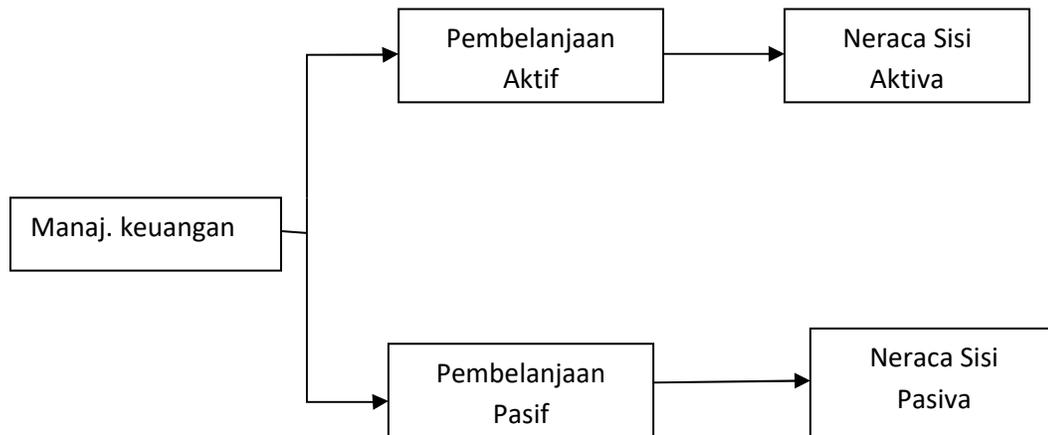
" Segala aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan usaha-usaha untuk mendapatkan dana perusahaan dengan biaya murah serta usaha untuk menggunakan dan mengalokasikan dana tersebut secara efisien

Atau dengan kata lain, manajemen keuangan merupakan proses pengelolaan mengenai bagaimana mendapatkan dana dan menggunakan dana untuk mencapai tujuan perusahaan.

Usaha-usaha untuk mendapatkan dana sering disebut dengan istilah **pembelanjaan pasif**. Hal ini jika dilihat dalam neraca terletak pada sisi passiva. Sedangkan usaha-usaha untuk mengalokasikan dana disebut **pembelanjaan aktif**, dan dineraca terlihat di sisi aktiva.

Secara lebih jelas kedua jenis pembelanjaan ini dapat ditunjukkan dalam gambar 1.1. berikut ini

Gambar 1.1. Hubungan manajemen keuangan dengan neraca



FUNGSI PENGELOLAAN KEUANGAN

Ada 3 (tiga) fungsi utama pengelolaan keuangan, yaitu :

1. Keputusan Investasi (*Investment Decisions*)

Investasi diartikan sebagai penanaman modal perusahaan. Penanaman modal dapat dilakukan pada aktiva riil ataupun aktiva finansial. Aktiva riil adalah aktiva yang bersifat fisik seperti gedung, tanah, persediaan barang, mesin, dsb. Sedangkan aktiva finansial merupakan aktiva yang tidak bersifat fisik, biasanya berupa surat-surat berharga seperti saham dan obligasi.

Keputusan investasi berhubungan dengan masalah bagaimana manajer keuangan harus mengalokasikan dana ke dalam bentuk-bentuk investasi yang akan mendatangkan keuntungan dimasa yang akan datang. Keputusan investasi ini akan berpengaruh secara langsung terhadap tingkat pengembalian atas investasi tersebut (*Return On Investment*) dan aliran kas perusahaan untuk waktu yang akan datang.

Keputusan investasi yang dilakukan oleh manajer keuangan dapat dilakukan dengan beberapa langkah, yaitu :

- Menetapkan jumlah asset total (total assets) yang diperlukan perusahaan.
- Menetapkan komposisi dari asset-aset tersebut, berapa aktiva lancar dan berapa aktiva tetap.
- Mengurangi / menghilangkan asset-aset yang dinilai sudah tidak ekonomis.

2. Keputusan Pendanaan (*Financing Decisions*)

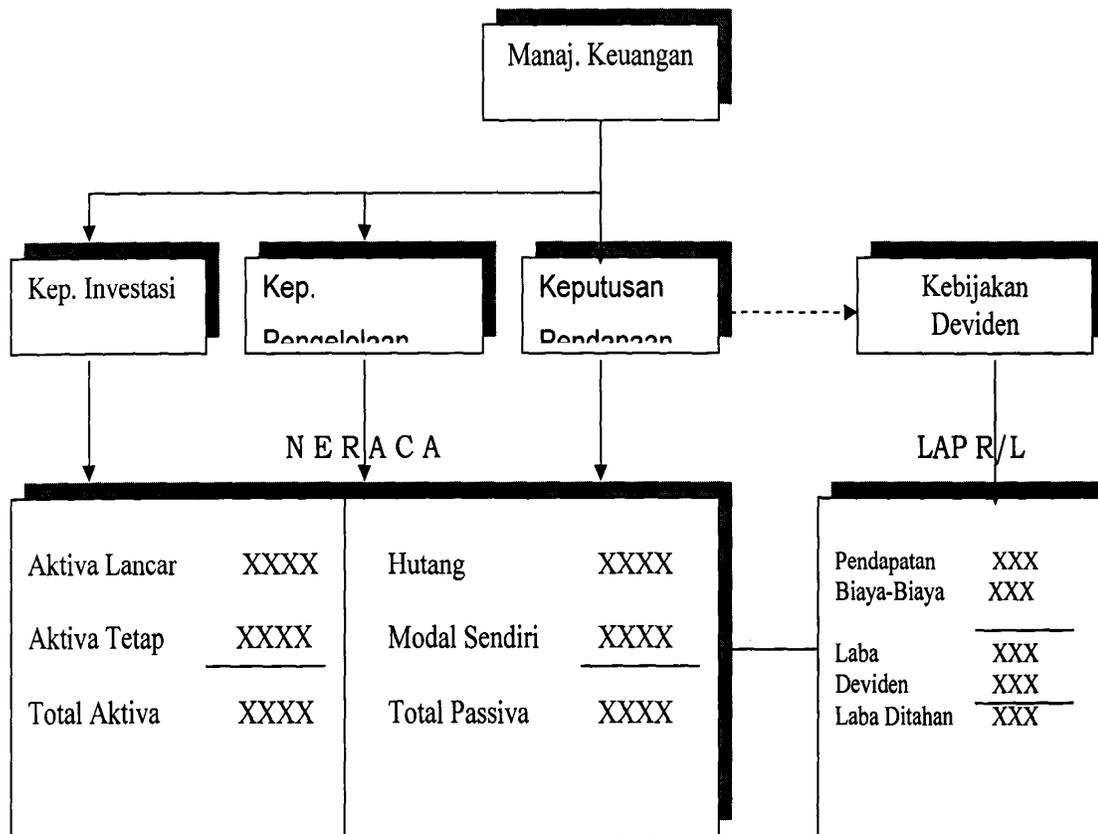
Keputusan pendanaan akan menekankan pada sumber-sumber dana yang berada di sisi passiva dari neraca. Keputusan pendanaan menyangkut beberapa hal, antara lain :

- Menetapkan sumber dana yang diperlukan untuk membiayai investasi.
- Menetapkan perimbangan pembelanjaan yang terbaik (struktur modal optimum). Struktur modal adalah perimbangan hutang jangka panjang dan modal sendiri dengan biaya modal rata-rata minimal.

3. Keputusan Pengelolaan Aktiva (*Assets Management Decision*)

Apabila asset telah diperoleh dengan pendanaan yang tepat, maka asset- asset tersebut memerlukan pengelolaan secara efisien.

Hubungan antara manajemen keuangan dengan fungsi-fungsinya, secara skematis dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar . Skema hubungan antara manajemen keuangan dengan fungsinya

TUJUAN PENGELOLAAN KEUANGAN

Tujuan perusahaan adalah meningkatkan kemakmuran para pemegang saham atau pemilik. Kemakmuran para pemegang saham diperlihatkan dalam wujud semakin tingginya harga saham, yang merupakan pencerminan dari keputusan-keputusan investasi, pendanaan dan kebijakan deviden

Kadang-kadang memaksimalkan laba dicanangkan sebagai tujuan perusahaan, akan tetapi hal itu tidak dapat mencapai sasaran

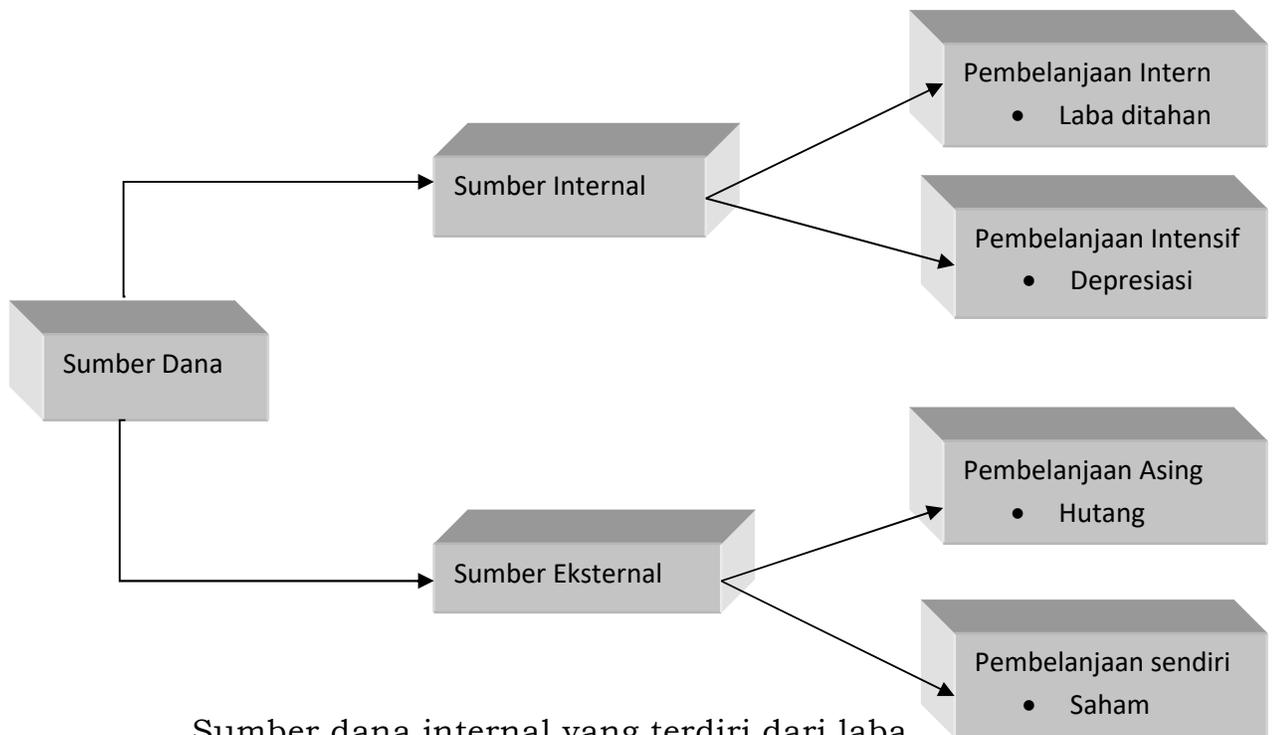
memaksimalkan kemakmuran para pemegang saham. Yang lebih penting bukanlah laba melainkan laba per lembar saham (*earning per share*).

SUMBER-SUMBER DANA PERUSAHAAN

Berdasarkan sumbernya, dana dapat dibedakan menjadi 2 (dua) macam, yaitu :

1. Sumber intern (*Internal Financiang*)
2. Sumber Ekstern (*External Financing*)

Secara skematis dapat digambarkan seperti pada gambar 1.3. berikut ini :



Sumber dana internal yang terdiri dari laba (penyusutan). Apabila seluruh laba setelah pajak (*Earning after tax*) yang diperoleh perusahaan tidak dibagi kepada pemegang saham, maka laba tersebut merupakan sumber dana internal. Depresiasi merupakan

pengurangan nilai suatu aktiva tetap, selama umur ekonomis aktiva tetap yang bersangkutan. Dalam Laporan R/L, depresiasi diperhitungkan sebagai biaya operasi, sehingga akan mengurangi laba perusahaan. Namun, biaya yang berasal dari depresiasi tersebut dalam kenyataan dikeluarkan secara riil oleh perusahaan. Oleh karenanya setiap tahun perusahaan tidak mengeluarkan uang kas sebesar depresiasi yang dimaksud. Oleh karenanya depresiasi merupakan sumber dana yang berasal dari dalam perusahaan.

Adapun sumber dana eksternal yang berasal dari modal sendiri terdiri atas modal yang berasal dari pemilik perusahaan berupa saham. Selain itu perusahaan juga dapat meminjam kepada pihak-pihak ketiga yang kemudian menimbulkan hutang.

LIKUIDITAS, SOLVABILITAS DAN RENTABILITAS

Setiap perusahaan berharap bahwa kinerja keuangan perusahaan menunjukkan performance yang baik. Hal ini akan menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan pengelolaan keuangan di dalam perusahaan tersebut. Untuk menilai kinerja keuangan suatu perusahaan, secara sederhana dapat kita lihat dari 3 (tiga) aspek penting, yaitu : Likuiditas, Solvabilitas dan Rentabilitas.

1. LIKUIDITAS

Likuiditas dapat diartikan sebagai kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban-kewajiban finansialnya yang segera harus dipenuhi. Likuiditas juga berarti " kemampuan membayar perusahaan terhadap hutang-hutangnya yang segera jatuh tempo". Jika perusahaan memiliki kemampuan untuk memenuhi segala kewajibannya yang segera harus dipenuhi dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut

" *LIKUID*". Sebaliknya jika tidak mempunyai kemampuan membayar atas kewajibannya yang segera harus dipenuhi maka dapat dikatakan perusahaan tersebut " *ILLIKUID*".

Likuiditas juga sering dihubungkan dengan masalah kepercayaan kreditur jangka pendek. Maksudnya semakin tinggi likuiditas suatu perusahaan, maka tingkat kepercayaan pihak kreditur akan semakin tinggi pula.

Untuk menentukan likuiditas suatu perusahaan dapat dilakukan dengan membandingkan antara jumlah Aktiva Lancar dengan jumlah Hutang Lancarnya.

$$\text{L i k u i d i t a s} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$$

Dengan demikian maka dalam menghitung likuiditas, komponen-komponen yang terlibat dapat dilihat dalam suatu neraca. Komponen dari aktiva lancar adalah Kas, Surat Berharga, Piutang dan Persediaan. Contoh ada neraca suatu perusahaan seperti berikut ini

PT. GOYANG TERUS
NERACA
Per 31 Desember 2004

<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Kas</td> <td style="width: 20%;">: 25.000.000,-</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td>Efek</td> <td>: 15.000.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Piutang Dagang</td> <td>: 40.000.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Persediaan barang</td> <td>: 80.000.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL AL</td> <td>:160.000.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tanah</td> <td>:120.000.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mesin</td> <td>:175.000.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bangunan</td> <td>:185.000.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL AT</td> <td>:480.000.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL AKTIVA</td> <td>:640.000.000</td> <td></td> </tr> </table>	Kas	: 25.000.000,-		Efek	: 15.000.000		Piutang Dagang	: 40.000.000		Persediaan barang	: 80.000.000		TOTAL AL	:160.000.000		Tanah	:120.000.000		Mesin	:175.000.000		Bangunan	:185.000.000		TOTAL AT	:480.000.000		TOTAL AKTIVA	:640.000.000		<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Hutang Dagang</td> <td style="width: 50%;">: 40.000.000</td> </tr> <tr> <td>Hutang Wesel</td> <td>: 30.000.000,-</td> </tr> <tr> <td>Hutang Pajak</td> <td>: 10.000.000</td> </tr> <tr> <td>TOTAL HUTANG</td> <td>: 80.000.000</td> </tr> <tr> <td>Hutang Obligasi</td> <td>:120.000.000</td> </tr> <tr> <td>Modal Saham</td> <td>:440.000.000</td> </tr> <tr> <td>TOTAL H & M</td> <td>:640.000.000</td> </tr> </table>	Hutang Dagang	: 40.000.000	Hutang Wesel	: 30.000.000,-	Hutang Pajak	: 10.000.000	TOTAL HUTANG	: 80.000.000	Hutang Obligasi	:120.000.000	Modal Saham	:440.000.000	TOTAL H & M	:640.000.000
Kas	: 25.000.000,-																																												
Efek	: 15.000.000																																												
Piutang Dagang	: 40.000.000																																												
Persediaan barang	: 80.000.000																																												
TOTAL AL	:160.000.000																																												
Tanah	:120.000.000																																												
Mesin	:175.000.000																																												
Bangunan	:185.000.000																																												
TOTAL AT	:480.000.000																																												
TOTAL AKTIVA	:640.000.000																																												
Hutang Dagang	: 40.000.000																																												
Hutang Wesel	: 30.000.000,-																																												
Hutang Pajak	: 10.000.000																																												
TOTAL HUTANG	: 80.000.000																																												
Hutang Obligasi	:120.000.000																																												
Modal Saham	:440.000.000																																												
TOTAL H & M	:640.000.000																																												

Dan contoh Neraca diatas, maka tingkat LIKUIDITAS perusahaan tersebut dapat dihitung sbb :

$$\text{Likuiditas} = \frac{160.000.000}{80.000.000} = 2$$

Artinya setiap Rp 1,- hutang lancar perusahaan dijamin dengan Rp. 2,- aktiva lancar. Dengan makin tinggi likuiditas perusahaan berarti menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya semakin tinggi. Hal ini jika dilihat dari

sudut pandang kreditur menunjukkan kondisi yang baik. Tetapi jika dilihat dari sisi perusahaan, tingkat likuiditas yang terlalu tinggi menunjukkan kondisi yang kurang baik, karena menunjukkan adanya ketidakefisienan penggunaan dana. Likuiditas

yang terlalu tinggi menunjukkan banyaknya dana yang menganggur (idle fund). Oleh karenanya diharapkan tingkat likuiditas dicapai pada tingkatan yang tidak terlalu tinggi.

Likuiditas suatu perusahaan dapat dinaikan dengan beberapa cara, diantaranya adalah :

- Menambah Aktiva Lancar tanpa menambah hutang Lancar
- Mengurangi Hutang Lancar dengan jumlah Aktiva Lancar tertentu
- Mengurangi jumlah Hutang Lancar bersama-sama dengan mengurangi Aktiva Lancar.

2. SOLVABILITAS

Solvabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi semua kewajiban finansialnya apabila perusahaan tersebut dilikuidasi. Tetapi persoalannya adalah jika suatu perusahaan dilikuidasi, apakah kekayaan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut cukup untuk memenuhi semua hutangnya. Apabila semua kekayaan perusahaan mampu menutup semua hutangnya berarti perusahaan tersebut dalam kondisi *SOLVABEL*, sebaliknya jika pada saat dilikuidasi kekayaan perusahaan tidak dapat menutup semua hutang-hutangnya berarti perusahaan dalam kondisi *INSOLVABEL*.

Dalam kondisi dimana perusahaan solvable bukan berarti dengan sendirinya likuid, sebaliknya perusahaan yang insolvable tidak dengan sendirinya berarti illikuid. Dalam hubungan antara likuiditas dan solvabilitas, ada 4 kemungkinan yaitu :

- Perusahaan yang LIKUID tetapi INSOLVABEL
- Perusahaan yang LIKUID dan SOLVABEL
- Perusahaan yang SOLVABEL tetapi ILLIKUID
- Perusahaan yang INSOLVABEL dan ILLIKUID

Untuk menghitung solvabilitas dapat dilakukan dengan membandingkan antara total aktiva dengan total hutangnya.

$$\text{Solvabilitas} = \frac{\text{Total Aktiva}}{\text{Total hutang}}$$

Perusahaan yang insolvable tetapi likuid dalam jangka pendek tidak akan mengalami kesulitan finansial, tetapi perusahaan yang illikuid dalam jangka pendek akan segera dalam kesulitan karena segera menghadapi tagihan-tagihan dari krediturnya. Perusahaan yang insolvable tetapi likuid masih dapat bekerja dengan baik, sementara itu masih mempunyai kesempatan untuk memperbaiki solvabilitasnya.

Misalnya :

Dari contoh neraca PT. Goyang Terus diatas, maka solvabilitasnya dapat dihitung sbb :

$$\text{Solvabilitas} = \frac{640.000.0000}{200.000.0000,-} =$$

Artinya setiap Rp. 1,- hutang perusahaan dijamin oleh Rp. Kekayaan perusahaan. Dengan tingkat solvabilitas sebesar maka kondisi solvabilitas perusahaan cukup baik. Hal ini karena seluruh hutanghutangnya masih dapat ditutupi oleh kekayaan perusahaan.

3. RENTABILITAS

Rentabilitas merupakan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan semua modal yang bekerja di dalamnya. Rentabilitas suatu perusahaan dapat dihitung dengan membandingkan antara laba dengan modal yang menghasilkan laba tersebut.

$$\text{Rentabilitas} = \frac{\text{Laba}}{\text{Total Modal}}$$

Secara umum rentabilitas terbagi kedalam dua macam, yaitu :

- Rentabilitas Ekonomis
Yaitu kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan semua modalnya.
- Rentabilitas Modal Sendiri
Yaitu kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dengan modal sendiri.

Perbedaan antara keduanya adalah pada Rentabilitas Ekonomis, karena yang bekerja adalah semua modal (Modal Sendiri + Modal Asing) maka laba yang dihitung adalah laba operasi (Earning Before Interest & Tax), Sedangkan Rentabilitas Modal Sendiri karena yang bekerja hanya Modal Sendiri, maka laba yang diperhitungkan adalah laba setelah pajak atau EAT (*Earning After Tax*). Jika diformulasikan maka :

$$RE = \frac{EBIT}{MS + MA} \times 100\%$$

$$RMS = \frac{EAT}{MS} \times 100 \%$$

Contoh :

Sebuah perusahaan memiliki modal sebesar Rp. 2.000.000.000,- dengan komposisi modal sendiri sebesar Rp.1.000.000.000,- dan modal asing Rp. 1.000.000.000,- dengan bunga 20%/ tahun. Data-data lain adalah sbb :

Penjualan	= Rp. 700.000.000,
HPP	= Rp. <u>200.000.000</u> ,
Laba Kotor	= Rp. 500.000.000,
Biaya Operasi	= Rp. <u>100.000.000</u> ,
EBIT	= Rp. 400.000.000,
Bunga 20%	= Rp. <u>200.000.000</u> ,
EBT	= Rp. 200.000.000,
Pajak 30%	= Rp. <u>60.000.000</u>
EAT	= Rp. 240.000.000



Maka dapat dihitung sebagai berikut :

$$RE = \frac{400.000.000,-}{2.000.000.000,-} \times 100 \% = 20\%$$

$$RMS = \frac{240.000.000,-}{1.000.000.000,-} \times 100 \% = 24\%$$

KONSEP MODAL KERJA

Untuk menjalankan aktivitasnya sehari-hari, setiap perusahaan membutuhkan dana yang senantiasa tersedia untuk membiayai segala kebutuhan operasionalnya tersebut. Dana yang dialokasikan untuk membiayai kebutuhan operasional sehari-hari diharapkan dapat ditutup kembali dari hasil penjualan produk yang dihasilkannya.

Modal kerja (*Working Capital*) adalah dana yang dipergunakan untuk membiayai kegiatan operasi perusahaan sehari-hari. Mengingat pentingnya peranan modal kerja, maka sudah selayaknya jika keputusan tentang modal kerja perlu dikelola dengan baik. Hal ini bertujuan untuk mengelola aktiva lancar maupun utang lancar sehingga diperoleh modal kerja netto yang layak untuk menjamin tingkat likuiditas perusahaan.

Dari definisi tentang modal kerja yang telah disebutkan tadi, terlihat bahwa masih bersifat general/umum. Oleh karenanya secara lebih spesifik pengertian modal kerja dapat diartikan dengan mengacu pada 3 konsep dasar modal kerja yaitu :

1. Konsep Kuantitatif

Menurut konsep kuantitatif, modal kerja dapat diartikan sebagai jumlah keseluruhan aktiva lancar, yang kemudian sering pula disebut dengan istilah *Gross Working capital* (Modal Kerja Kotor). Elemen-elemen dari keseluruhan aktiva lancar yang dimaksudkan tadi terdiri dari Kas, Surat berharga, piutang dan persediaan.

2. Konsep Kualitatif

Dalam konsep kualitatif, Modal Kerja dapat diartikan sebagai selisih antara aktiva lancar terhadap utang lancar. Dalam konsep ini aktiva lancar dihubungkan dengan kewajiban-kewajiban lancarnya. Sehingga modal kerja yang tersedia merupakan modal kerja yang benar-benar dapat digunakan untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan.

Konsep ini sering pula disebut dengan istilah *Nett Working Capital* (Modal kerja Bersih).

3. Konsep Fungsional

Menurut konsep fungsional, modal kerja semata-mata hanya meliputi modal yang dipergunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan *Current Income*. Sementara yang tidak menghasilkan *current income* tidak diperhitungkan sebagai modal kerja.

JENIS-JENIS MODAL KERJA

Taylor menggolongkan modal kerja menjadi 2 jenis, yaitu :

1. Modal Kerja Permanen (*Permanent Working Capital*)

Yaitu modal kerja yang tetap hams ada dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatan bisnisnya. Modal kerja permanen dibagi dua, yaitu :

- Modal Kerja Primer (*Primary Working Capital*)

Yaitu modal kerja minimum yang harus ada untuk menjamin kontinuitas kegiatan bisnis.

- Modal Kerja Normal (*Normal Working capital*)

Yaitu modal kerja yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis sesuai kapasitas normal.

2. Modal Kerja Variabel (*Variable Working Capital*)

Adalah modal kerja yang jumlahnya berubah-ubah sesuai dengan perubahan keadaan. Modal kerja variable dibagi dua, yaitu :

- Modal Kerja Musiman (*Seasional Working Capital*)

Yaitu modal kerja yang jumlahnya berubah-ubah karena flukтуаasi musim.

- Modal Kerja darurat (*Emergency Working Capital*)
Adalah modal kerja yang jumlahnya berubah-ubah karena adanya keadaan darurat yang tidak diketahui sebelumnya.

RINGKASAN

1. Manajemen Keuangan adalah segala aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan usaha-usaha untuk mendapatkan dana perusahaan dengan biaya murah serta usaha untuk menggunakan dan mengalokasikan dana tersebut secara efisien.
2. Ada tiga fungsi utama dalam pengelolaan keuangan, yaitu :
1). Keputusan pendanaan (financing decision), 2). Keputusan Investasi (investment decision), dan 3). Keputusan pengelolaan asset (assets management investment).
3. Likuiditas dapat diartikan sebagai kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban-kewajiban finansialnya yang segera harus dipenuhi. Likuiditas juga berarti " kemampuan membayar perusahaan terhadap hutang-hutangnya yang segera jatuh tempo".
4. Solvabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi semua kewajiban finansialnya apabila perusahaan tersebut dilikuidasi.
5. Rentabilitas merupakan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan semua modal yang bekerja di dalamnya.
6. Modal kerja (*Working Capital*) adalah dana yang dipergunakan untuk membiayai kegiatan operasi perusahaan sehari-hari. Tujuannya adalah untuk mengelola aktiva lancar maupun utang lancar sehingga diperoleh modal kerja netto yang layak untuk menjamin tingkat likuiditas perusahaan

PERTANYAAN

1. Jelaskan apa tujuan dari pengelolaan keuangan ? Berikan pula alasan mengapa hal ini harus dilakukan !
2. Likuiditas menggambarkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek pada saat jatuh tempo. Namun demikian tingkat likuiditas yang terlalu tinggi dianggap sesuatu yang tidak baik, berikan alasannya, jelaskan !
3. Likuiditas, Solvabilitas dan Rentabilitas sering dianggap sebagai indikator kinerja keuangan suatu perusahaan. Coba saudara jelaskan keterkaitan diantara ketiganya dan bagaimana relevansinya dengan kinerja keuangan ?
4. Menurut saudara, apa tujuan dari pengelolaan modal kerja ?
5. Jelaskan perbedaan antara Rentabilitas Ekonomis dan Rentabilitas Modal Sendiri !

BAB 15

FUNGSI SUMBER

DAYA

MANUSIA

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan:

- 1. Dapat menjelaskan pengertian manajemen sumber daya manusia*
- 2. Dapat menjelaskan fungsifungsi operasional manajemen sumber daya manusia*
- 3. Dapat menjelaskan konsep pengembangan SDM*
- 4. Dapat menjelaskan teknik penilaian kinerja pegawai*
- 5. Dapat menjelaskan strategi pemberian kompensasi*
- 6. Dapat menjelaskan konsep pemberhentian pegawai*

PENGERTIAN

Salah Satu factor penentu keberhasilan perusahaan adalah manusia. Bahkan manusia memberikan kontribusi terbesar bagi keberhasilan perusahaan. Oleh karenanya jika perusahaan ingin mencapai keberhasilan maka Sumber Daya Manusia (SDM) harus dibina, dikoordinasikan dan diarahkan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan, suatu organisasi harus memiliki individu-individu dengan kualifikasi yang sesuai, yang tersedia pada saat dan tempat yang tepat. Hal ini diwujudkan melalui aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia, yang secara ringkas dapat pula dikatakan sebagai upaya pendayagunaan sumber daya manusia. Adalah tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsure manusia seefektif mungkin agar diperoleh pekerja-pekerja yang merasakan kepuasan kerja dan bekerja secara maksimum.

Mengingat pentingnya peranan sumber daya manusia dalam perusahaan, maka sudah selayaknya perusahaan harus melakukan pengelolaan terhadap pegawai yang dimiliki.

FUNGSI OPERASIONAL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

1. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Perencanaan SDM dilakukan dengan maksud untuk merencanakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan perusahaan, Fungsi ini meliputi Analisis pekerjaan, rekrutmen, penempatan sampai pada orientasi pekerjaan.

A. ANALISIS PEKERJAAN (JOB ANALYSIS)

Job Analysis meliputi kegiatan :

- Proses pengumpulan informasi tentang jabatan/pekerjaan tertentu dan penentuan unsure-unsur pokok yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan tersebut.
- Proses sistematis untuk menentukan keterampilan, tugas-tugas, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi.
- Prosedur yang sistematis untuk mengidentifikasi : 1). Tugas-tugas yang diperlukan dalam suatu jabatan, 2). Kondisi lingkungan (fisik dan social) tempat tugas-tugas ini dijalankan.

Dari kegiatan analisis pekerjaan/jabatan, maka akan diperoleh informasi dalam bentuk :

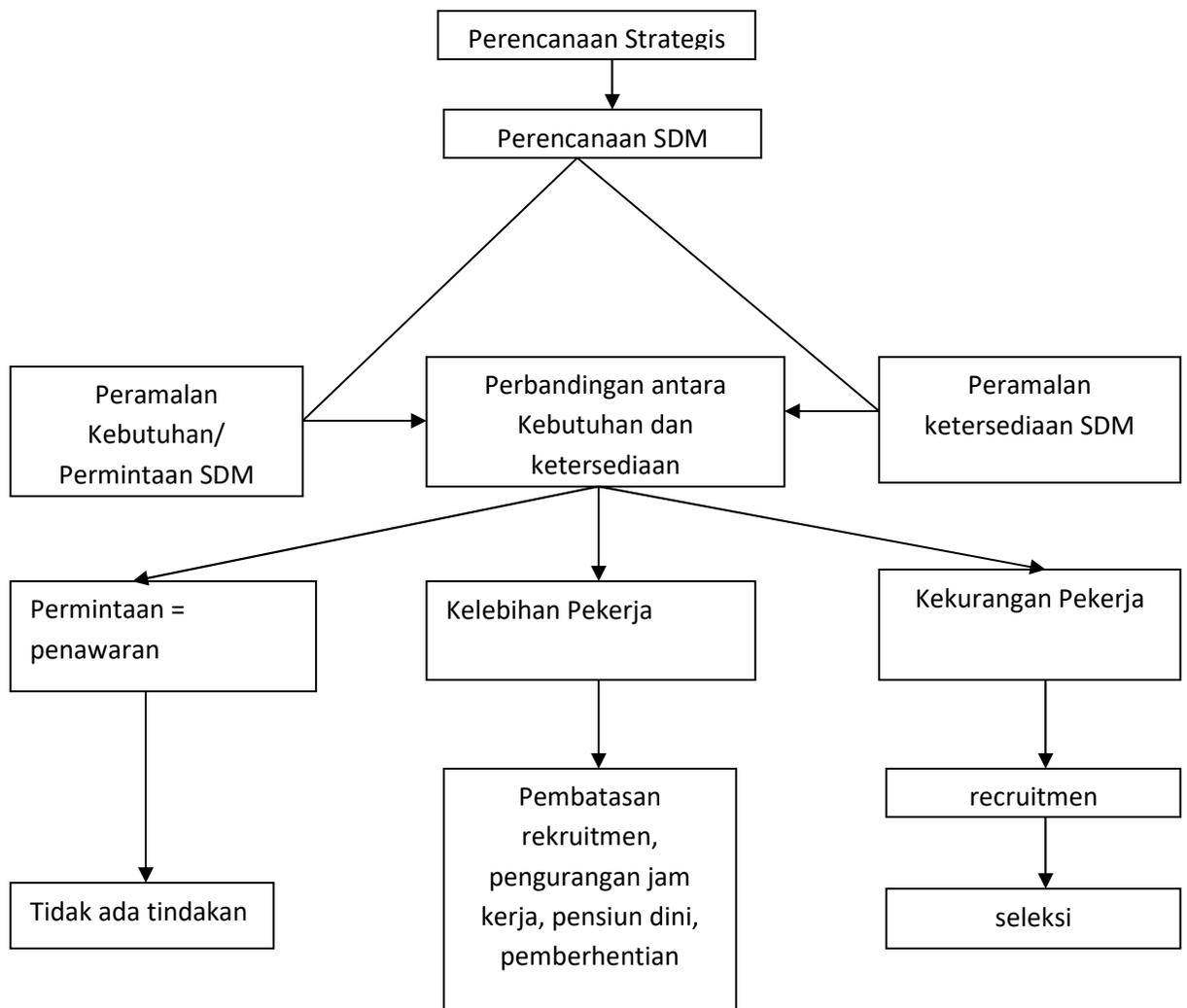
1. *Job Description* (Deskripsi jabatan/pekerjaan)
Adalah dokumen yang memuat informasi tentang tugas-tugas, kewajiban, dan tanggung jawab suatu jabatan/pekerjaan
2. *Job Spesification* (Spesifikasi Pekerjaan)
Adalah kualifikasi minimum yang harus dimiliki oleh seseorang agar is dapat melakukan suatu pekerjaan tertentu.

Tujuan dari perencanaan sumber daya manusia yaitu menciptakan kaitan antara seluruh strategi perusahaan dengan kondisi sumber daya manusia yang tersedia. Perencanaan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan meramalkan kebutuhan atau permintaan SDM dimasa yang akan datang. Marwansyah dan Mukaram (1999) menyebutkan bahwa perbandingan antara kebutuhan dan ketersediaan SDM akan memunculkan 3 kondisi yang harus dihadapi, yaitu :

Pertama, jika tidak ada kesenjangan antara kebutuhan dan kersediaan SDM maka tidak perlu dilakukan pengadaan SDM

Kedua, jika terjadi kelebihan tenaga kerja. Dalam kondisi ini beberapa tindakan dapat dilakukan antara lain: kebijakan zero growth, mengurangi jam kerja, menawarkan pensiun dini, pemberhentian pegawai.

Ketiga, jika terjadi kekurangan tenaga kerja. Langkah yang umum ditempuh adalah rekrutmen dan seleksi untuk mendapatkan pegawaiOpegawai baru. Secara jelas dapat digambarkan sbb :



2. RECRUITMENT (PENARIKAN TENAGA KERJA)

Rekrutment dapat didefinisikan sebagai proses menarik prangorang/pelamar yang mempunyai minat dan kualifikasi yang tepat untuk mengisi posisi atau jabatan tertentu. Dalam melakukan recruitment ada 2 alternatif sumber recruitment, yakni sumber internal dan eksternal.

Sumber internal maksudnya adalah recruitment yang dilakukan dengan memanfaatkan pegawai yang ada saat ini untuk mengisi kekosongan suatu jabatan tertentu. Hal ini dapat dilakukan melalui kegiatan promosi maupun transfer pegawai. Beberapa kebaikan penarikan pegawai dari sumber internal adalah :

1. Memberikan motivasi dan promosi bagi karyawan
2. Meningkatkan moral karyawan
3. Mempertinggi loyalitas karyawan
4. Mengembangkan pribadi karyawan

Sementara sumber eksternal merupakan proses recruitment yang menggunakan ketersediaan pegawai di luar organisasi. Metode yang biasanya digunakan adalah : iklan, agen tenaga kerja, lembaga pendidikan, referensi pegawai lama, lamaran"tak diminta".

Kriteria keberhasilan proses rekrutmen :

- Jumlah pelamar
- Jumlah panggilan/penawaran
- Jumlah yang diterima
- Jumlah penempatan yang berhasil

3. SELEKSI

Seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk jabatan/posisi tertentu. Menurut Cascio (dalam Marwansyah, 1999

) tujuan dari program seleksi adalah untuk mengidentifikasi para pelamar yang memiliki skor tinggi pada aspek yang diukur, yang bertujuan untuk menilai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau karakteristik lain yang penting untuk menjalankan suatu pekerjaan dengan baik.

Dalam proses seleksi ada dua system yang dapat digunakan, yaitu system gugur dan system kompensasi. Sistem gugur maksudnya adalah seorang peserta mengikuti tahap seleksi satu demi satu secara berjenjang. Jika tidak lulus pada satu tahap, maka peserta dinyatakan gugur. Sementara system kompensasi, peserta mengikuti seluruh tahap seleksi atau seluruh tes yang diberikan. Kelulusan peserta ditentukan dengan mengevaluasi hasil akhir dari seluruh tahap tes tersebut.

Sebuah tes atau instrumen seleksi yang baik harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- Standarisasi, sebuah tes yang baik harus memiliki keseragaman prosedur dan kondisi bagi semua peserta.
- Obyektivitas, untuk setiap jawaban yang sama harus diberikan hasil/nilai yang sama.
- Norma, setiap tes harus memiliki norma, yakni kerangka acuan untuk membandingkan prestasi pelamar. Tanpa norma, hasil seorang peserta tidak dapat diklasifikasikan hasilnya baik/buruk
- Reliabilitas, artinya sebuah alat seleksi memberikan hasil yang konsisten setiap seseorang menempuh tes ini.
- Validitas, artinya sebuah alat seleksi dianggap valid jika ia benar-benar mengukur apa yang ingin diukur.

Beberapa jenis tes adalah :

- Tes bakat kognitif, yaitu tes untuk mengukur kemampuan seseorang untuk belajar sekaligus menjalankan suatu pekerjaan.
- Tes Kemampuan Psikomotor, tes ini mengukur kekuatan, koordinasi, kecakapan/kecepatan badan.

- Tes Pengetahuan Pekerjaan, tes untuk mengetahui pengetahuan seseorang tentang tugas-tugas dari jabatan yang dilamarnya
- Tes minat kejuruan, tes ini menunjukkan bidang pekerjaan yang paling diminati oleh seseorang dan yang paling mungkin memberikan kepuasan baginya.
- Tes Kepribadian, yaitu tes yang dirancang untuk mengukur konsep-konsep abstrak seperti kematangan emosi, sosiabilitas, agresivitas, kemandirian maupun tanggung jawab.

4. PENEMPATAN

Adalah penugasan atau penugasan kembali seorang pekerja pada suatu pekerjaan atau jabatan baru.

5. ORIENTASI

Adalah pengenalan dan adaptasi terhadap suatu situasi atau lingkungan kerja dimana seorang pegawai akan memulai melaksanakan pekerjaannya.

B. PENGEMBANGAN SDM

Pengembangan SDM merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan kualitas SDM sehingga dapat mengurangi ketergantungan perusahaan untuk menarik karyawan baru. Tjutju Yuniarsih (2008) menyebutkan bahwa tujuan pengembangan SDM diarahkan untuk mengubah SDM yang potensial menjadi SDM yang produktif, serta mampu dan terampil sehingga menjadi efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pengembangan SDM dewasa ini dirasakan semakin perlu untuk dilakukan, hal ini terjadi karena ada beberapa kecenderungan fenomena yang berkembang, yaitu :

- Revolusi computer/ system informasi/ era digital
- Pendidikan dewasa dan sepanjang hayat
- Meningkatkan internasionalisasi dan bisnis yang kompetitif
- Transformasi tenaga kerja dan pekerjaan yang mengandalkan tenaga otot dan pengetahuan lebih diutamakan.
- Penempatan kembali kursus-kursus dan seminar dengan kurikulum dan kepustakaan sesuai paradig baru
- Meningkatnya kecanggihan konsumen dan kepekaan terhadap sesuatu gaya perilaku atau produk yang sedang trendy
- Meningkatnya interdependensi antara sector public dan swasta
- Meningkatnya hubungan-hubungan simbiotik yang saling menguntungkan.

Pengembangan SDM dapat dilakukan dengan mengadakan pendidikan dan latihan yang rutin, promosi dan mutasai. Hal ini sejalan dengan pendapat Flippo yang menyebutkan bahwa pengembangan merupakan proses yang terdiri dari pelatihan untuk meningkatkan keahlian serta pengetahuan untuk melakukan pekerjaan tertentu dan Pendidikan untuk meningkatkan dan perluasan pengetahuan umum.

Pendidikan dan Latihan

Pelatihan dan pengembangan SDM merupakan usaha untuk mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi.

A.Ruki (2003) berpendapat bahwa program pengembangan SDM pada dasarnya adalah untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi SDM dalam organisasinya .

Kegiatan pendidikan dan latihan perlu dilakukan secara berkesinambungan sehingga kemampuan karyawan akan tetap dapat dipertahankan pada tingkatan yang optimal. Kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan dapat terlihat dari beberapa indikator, diantaranya yaitu

- Adanya peningkatan dalam absensi dan pergantian pegawai
- Tingkat kecelakaan kerja yang meningkat
- Banyaknya keluhan karyawan
- Terjadinya kemacetan produksi
- Tingkat pemborosan tinggi
- Penggunaan tenaga ahli yang tidak efisien
- Supervisi yang tidak efektif
- Banyak pekerjaan tidak terselesaikan

Pendidikan dan pelatihan diharapkan akan membawa perubahan baik pada sikap maupun cara kerja pegawai. Ada beberapa manfaat dari kegiatan pendidikan dan latihan, diantaranya yaitu :

- Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
- Mengurangi waktu belajar yang diperlukan setiap individu untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima
- Menciptakan sikap, loyalitas, kerjasama yang lebih menguntungkan
- Memenuhi persyaratan perencanaan SDM
- Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja
- Membantu setiap individu dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

C. PENILAIAN PRESTASI KERJA

Penilaian dan pengukuran kinerja merupakan bagian penting dalam menentukan tingkat produktivitas seseorang. Menurut Tjutju

Yuniarsih (2008) mengatakan bahwa penilaian kinerja (job assessment) merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang menitikberatkan pada upaya untuk "memotret" hasil yang telah dicapai secara objektif, sebagai bahan dasar ketika dilakukan pengukuran; sedangkan pengukuran kinerja lebih menitikberatkan pada upaya untuk melakukan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan rencana/ standar yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian dapat diketahui kadar atau tingkat ketercapaiannya, untuk kemudian dijadikan feedback.

Sementara Bernadin & Russel (1997) menyebutkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya.

Pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan akan memberikan kontribusi untuk mengukur produktivitas karyawan yang pada akhirnya nanti dapat memberikan manfaat bagi perusahaan. Beberapa manfaat yang dari hasil penilaian kinerja diantaranya untuk :

- Kepentingan pemberian gaji
- Kenaikan gaji
- Promosi pegawai
- Penempatan pada tugas-tugas tertentu

Mengingat pentingnya pengukuran kinerja serta manfaatnya yang juga sangat strategis, maka penilaian kinerja harus dilakukan secara objektif dan transparan.

D. PEMBERIAN KOMPENSASI

Menurut Garry Dessler (2003) mengatakan bahwa kompensasi pegawai berarti semua bentuk penggajian atau ganjaran yang mengalir kepada pegawai atau timbul dari kepegawaian mereka. Sementara Werther, Jr dan Davis (1996) mengartikan kompensasi sebagai apa yang

diterima karyawan sebagai pengganti atas kontribusi yang is berikan kepada organisasi. Hal ini senada pula dengan pendapat Buchari Alma (1998) yang mengatakan bahwa kompensasi adalah imbalan atau jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya yang dapat dinilai dengan uang. Dari pendapat-pendapat tersebut diatas, maka dapat penulis simpulkan bahwa kompensasi merupakan bentuk imbalan dari perusahaan kepada karyawannya baik yang berupa materil maupun non materil sehubungan atas kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan tersebut kepada prusahaan.

Werther dan Davis (1996), mengatakan bahwa manajemen kompensasi dalam suatu organisasi secara umum bertujuan untuk membantu organisasi dalam mewujudkan keberhasilan jangka panjang yang bersifat strategis). Sementara itu tujuan spesifik yang ingin dicapai melalui manajemen kompensasi yang efektif adalah :

- Mendapatkan karyawan yang "qualified"
- Mempertahankan karyawan yang sudah ada
- Menjamin terciptanya keadilan (equity)
- Memberikan penghargaan atas perilaku yang diharapkan
- Mengendalikan biaya
- Mengikuti peraturan dan hokum yang berlaku
- Menumbuhkan saling pengertian
- Membantu menciptakan efisiensi administrasi

Sementara itu Werther dan Davis (1996) juga menyebutkan bahwa kompensasi dapat dikelompokan menjadi dua bentuk umum, yaitu :

- Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah kompensasi yang secara langsung diterima oleh karyawan seperti misalnya : gaji, insentif, bonus, dan lainnya.

- Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan bentuk balas jasa yang tidak secara langsung diterima melainkan dalam bentuk tunjangan, asuransi, bantuan social, dan lain sebagainya.

E. PEMBERHENTIAN TENAGA KERJA

Menurut Sastrohadiwijoyo (Tjutju Yuniarsih, 2008) mengatakan bahwa Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) merupakan suatu proses pelepasan keterikatan kerjasama antara perusahaan dengan tenaga kerja, baik atas permintaan yang bersangkutan maupun atas kebijakan perusahaan yang karenanya tenaga kerja tersebut dipandang sudah tidak mampu lagi memberikan produktivitas kerja lagi atau karena kondisi perusahaan yang tidak memungkinkan.

Sementara Mangkunegara (2001) menyebutkan bahwa pemberhentian pegawai adalah pemutusan hubungan kerja baik sementara maupun untuk selamanya yang harus dilakukan oleh perusahaan atas permintaan pegawai atau karena kehendak pihak perusahaan.

Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pemberhentian tenaga kerja merupakan tindakan pemutusan hubungan kerja antara perusahaan dengan pegawainya baik atas permintaan sendiri maupun karena kebijakan perusahaan yang disebabkan karena pegawai yang bersangkutan dianggap tidak dapat memberikan kontribusi lagi terhadap perusahaan, karena jumlah tenaga kerja yang berlebihan sehingga tidak efisien lagi atau karena adanya penurunan produksi sehingga memaksa adanya pengurangan jumlah tenaga kerja.

Bentuk pemutusan hubungan kerja dapat bermacam-macam, seperti yang disebutkan oleh Tjutju Yuniarsih (2008) yang mengatakan bahwa menurut sifatnya pemutusan hubungan kerja dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu :

1. Pemutusan hubungan kerja secara hormat

Yang termasuk pemutusan hubungan kerja secara hormat dapat terjadi karena beberapa hal, diantaranya :

- Keinginan tenaga kerja yang bersangkutan
- Telah mencapai batas waktu kontrak kerja yang telah disepakati antara perusahaan dengan tenaga kerja yang bersangkutan
- Akibat aspek-aspek ekonomi yang terjadi dalam perusahaan
- Kemajuan teknologi dan otomatisasi operasional yang memaksa adanya pengurangan pegawai
- Kondisi fisik psikologis pegawai yang sudah tidak cakap lagi
- Tenaga kerja yang bersangkutan meninggal dunia

2. Pemutusan Hubungan Kerja Sementara

Pemutusan hubungan kerja sementara antara perusahaan dengan tenaga kerja terjadi bila seseorang tenaga kerja itu mendapat hukuman tahanan sementara dari pihak yang berwajib karena diduga melakukan suatu hal yang menyangkut tindak pidana kejahatan, baik secara langsung maupun tidak langsung yang dapat merugikan individu, kelompok, perusahaan maupun pemerintah.

3. Pemutusan Hubungan Kerja Tidak Hormat

Pemutusan hubungan kerja tidak hormat dikatakan sebagai pemutusan hubungan kerja tanpa kompromi. Pemutusan hubungan kerja ini terpaksa dilakukan oleh perusahaan karena beberapa hal, diantaranya yaitu :

- Tenaga kerja tersebut melanggar kontrak kerja yang telah disepakati bersama
- Bertindak dan berperilaku yang merugikan perusahaan baik dalam kuantitas besar maupun kecil secara langsung maupun tidak langsung.

- Tenaga kerja yang bersangkutan karena dinyatakan melakukan tindakan pidana sehingga mengakibatkan hams dipenjara berdasarkan keputusan pengadilan yang sudah memiliki kekuatan hukum tetap.
- Kemangkiran secara terus menerus dan telah diperingatkan beberapa kali oleh pihak perusahaan

RINGKASAN

1. Untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan, suatu organisasi harus memiliki individu-individu dengan kualifikasi yang sesuai, yang tersedia pada saat dan tempat yang tepat. Oleh karenanya maka perusahaan perlu melakukan pengelolaan terhadap para pegawainya.
2. Perencanaan SDM dilakukan dengan maksud untuk merencanakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan perusahaan, Fungsi ini meliputi Analisis pekerjaan, rekrutmen, penempatan sampai pada orientasi pekerjaan.
3. Dalam melakukan recruitment ada 2 alternatif sumber recruitment, yakni sumber internal dan eksternal. Sumber internal maksudnya adalah recruitment yang dilakukan dengan memanfaatkan pegawai yang ada saat ini untuk mengisi kekosongan suatu jabatan tertentu. Sementara sumber eksternal merupakan proses recruitment yang menggunakan ketersediaan pegawai di luar organisasi.
4. Tujuan dari program seleksi adalah untuk mengidentifikasi para pelamar yang memiliki skor tinggi pada aspek yang diukur, yang bertujuan untuk menilai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau karakteristik lain yang penting untuk menjalankan suatu pekerjaan dengan baik.
5. Penilaian kinerja (job assessment) merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang menitikberatkan pada upaya untuk "memotret" hasil yang telah dicapai secara objektif, sebagai bahan dasar ketika dilakukan pengukuran; sedangkan pengukuran kinerja lebih menitikberatkan pada upaya untuk melakukan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan rencana/standar yang sudah ditetapkan sebelumnya.

PERTANYAAN

1. Kegiatan awal dalam perencanaan SDM adalah melakukan Job Analysis. Dalam kegiatan ini perusahaan harus membuat Job Description dan Job Specification, Berikan penjelasan terhadap kedua hal tersebut !
2. Agar proses seleksi calon pegawai berjalan dengan baik, maka sebaiknya instrument seleksi memiliki criteria yang objektif. Sebutkan cirri-ciri dari instrument seleksi yang dianggap objektif tersebut !
3. SDM seringkali hanya dijadikan "alat" bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya, oleh karenanya pengembangan SDM menjadi hal yang sering terlupakan. Jelaskan manfaat dari pengembangan SDM !
4. Mengapa perlu dilakukan kegiatan Penilaian Kinerja pegawai ! Berikan alasan saudara !
5. Kegiatan Pemutusan Hubungan Kerja sering dikonotasikan "negative". Bagaimana tanggapan saudara !

BAB 16

STRATEGI BERSAING BISNIS

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan:

- 1. Dapat menjelaskan konsep customer focus*
- 2. Dapat menjelaskan jenis-jenis strategi bersaing*
- 3. Dapat menjelaskan strategi generic dalam bersaing yang meliputi strategi integrasi, strategi intensif; strategi diversifikasi dan strategi defensif*

FOKUS PADA PELANGGAN (CUSTOMER FOCUS)

Pemahaman mengenai pelanggan mengalami pergeseran dari pandangan tradisional ke pandangan modern. Menurut Fandy Tjiptono (2005) mengatakan kalau dalam pandangan tradisional, pelanggan suatu perusahaan adalah setiap orang yang membeli dan menggunakan produk perusahaan tersebut. Sedangkan pihak yang berinteraksi dengan perusahaan sebelum tahap proses menghasilkan produk dianggap sebagai pemasok. Sedangkan dalam pandangan modern, konsep pelanggan mencakup pelanggan eksternal dan internal. Pelanggan eksternal adalah setiap orang yang membeli produk dari perusahaan, sedangkan pelanggan internal adalah semua pihak dalam organisasi yang sama, yang menggunakan jasa suatu bagian/departemen tertentu. Dengan demikian pada prinsipnya pelanggan adalah pihak atau orang yang dilayani kebutuhannya.

Dalam membeli suatu produk, pelanggan selalu berupaya untuk memaksimalkan nilai (value) yang dirasakan. Sementara itu disisi lain kita melihat bahwa banyaknya produk yang ditawarkan dengan beragam merek, harga dan cara penjualannya, hal ini mendorong pelanggan untuk lebih memilih produk yang dianggap memberikan nilai yang lebih tinggi.

Menurut Fandy Tjiptono (2005) nilai pelanggan (*customer value*) adalah selisih antara nilai total dan biaya total yang timbul dari pembelian dan pemakaian barang atau jasa oleh pelanggan. Nilai total terdiri dari nilai yang diperoleh dari produk (*product value*), pelayanan/jasa (*service value*), personil penjual (*personal value*) dan citra perusahaan (*image value*). Sedangkan biaya total meliputi harga yang harus dibayarkan (*monetary price*), biaya waktu (*time cost*), biaya energi yang dikeluarkan (*energy cost*), dan biaya psikis/batiniah (*psychic cost*).

Perusahaan yang memperhatikan kepuasan pelanggannya akan memperoleh beberapa manfaat, yaitu :

- Reputasi perusahaan semakin positif di mata masyarakat pada umumnya dan pelanggan pada khususnya
- Dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan
- Memungkinkan terciptanya rekomendasi dari mulut ke mulut (word of mouth) yang menguntungkan bagi perusahaan sehingga semakin banyak orang yang akan membeli dan menggunakan produk perusahaan.
- Meningkatkan volume penjualan dan keuntungan
- Hubungan antara perusahaan dan para pelanggannya menjadi harmonis
- Mendorong setiap anggota organisasi untuk untuk bekerja dengan tujuan serta kebanggaan yang lebih baik
- Menekan biaya melayani pelanggan sebagai dampak factor familiaritas dan relasi khusus dengan pelanggan
- Terbukanya peluang melakukan penjualan silang (*cross-selling*) produk

JENIS STRATEGI BERSAING BISNIS

Banyak jenis-jenis strategi yang dapat dijadikan alternatif untuk diterapkan dalam suatu organisasi, namun secara umum strategi-strategi tersebut dapat digolongkan menjadi beberapa jenis strategi umum. Fred R. David mengelompokan strategi generik menjadi beberapa jenis, diantaranya adalah :

1. STRATEGI INTEGRASI (INTEGRATION STRATEGY)

Strategi integrasi merupakan strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kendali terhadap pihak lain baik yang dilakukan secara vertikal maupun horisontal. Secara vertikal integrasi dapat dibagi menjadi 2 jenis yaitu :

a. Strategi integrasi ke depan (*Forward integration*)

Strategi integrasi ke depan merupakan upaya untuk memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer. Sebagai contoh dewasa ini banyak perusahaan manufaktur (pengolahan) yang

menjalankan strategi integrasi ke depan dengan cara mendirikan situs Web untuk menjual produk-produk mereka secara langsung kepada konsumennya. Hal ini disebabkan potensi keuntungan yang cukup besar yang selama ini diperoleh oleh para distributor maupun pengecernya. Walaupun demikian strategi ini biasanya akan mendapatkan reaksi dari para distributor maupun pengecernya. Cara yang paling mudah untuk menerapkan strategi integrasi ke depan adalah melalui *franchising* (waralaba).

b. Strategi integrasi ke belakang (*Backward integration*)

Adalah strategi untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok. Strategi ini sangat tepat jika digunakan ketika perusahaan pemasok saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan mereka.

Sementara strategi Integrasi Horisontal merupakan strategi untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kendali perusahaan pesaing. Integrasi horisontal menjadi strategi pertumbuhan yang paling disukai dalam banyak industri.

2. STRATEGI INTENSIF

Strategi intensif dapat diimplementasikan dalam beberapa bentuk strategi, yaitu :

a. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*)

Strategi ini berupaya untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang sudah ada dipasar melalui usaha pemasaran yang semakin gencar / intensif. Strategi ini dapat dilakukan melalui upaya :

- a. menambah pramuniaga
- b. menambah belanja iklan

- c. melakukan promosi penjualan ekstensif
- d. melakukan upaya publisitas

Contohnya, Canon Inc. dari Jepang mengalahkan pesaingnya Xerox dengan penetrasi pasar yang efektif. Canon membentuk tenaga penjualan langsung dan operasi pelayanan pelanggan yang sangat baik, juga memelihara hubungan baik dengan para dealer-nya.

Strategi ini akan efektif jika perusahaan mengalami kondisi :

- Ketika pasar saat ini tidak jenuh dengan produk atau jasa tertentu
- Ketika angka penggunaan oleh para pelanggan saat ini dapat ditingkatkan secara signifikan
- Ketika pangsa pasar para pesaing utama sedang merosot sedangkan total penjualan industri sedang meningkat

b. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*)

Pengembangan pasar dimaksudkan sebagai upaya memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke wilayah geografis baru. Munculnya isu perdagangan bebas serta pembentukan zona-zona perdagangan bebas telah membuka peluang bagi perusahaan untuk mengembangkan pasarnya ke pasar internasional. Hal ini akan semakin terdorong jika perusahaan sudah semakin sulit mempertahankan keunggulan kompetitif-nya jika hanya mengandalkan pasar domestik.

Beberapa kondisi yang dapat dijadikan patokan kapan strategi ini dapat diandalkan, adalah :

- Ketika ada saluran-saluran distribusi baru yang dapat diandalkan, murah dan berkualitas
- Ketika ada pasar baru yang belum dimanfaatkan dan belum jenuh

- Ketika perusahaan memiliki modal maupun SDM yang diperlukan untuk mengelola operasi yang semakin besar
- Ketika perusahaan memiliki kapasitas produksi yang berlebihan

c. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*)

Merupakan strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang sudah ada. Pengembangan produk biasanya memerlukan biaya yang besar untuk penelitian dan pengembangan.

Beberapa kondisi yang dapat dijadikan pedoman untuk menerapkan strategi ini adalah :

- Ketika perusahaan memiliki produk sukses yang mencapai tahap kematangan dalam daur hidup produknya
- Ketika perusahaan bersaing dalam industri dimana perkembangan teknologi terjadi sangat cepat.
- Ketika perusahaan mempunyai kemampuan penelitian dan pengembangan yang cukup kuat.
- Ketika para pesaing utama menawarkan produk dengan mutu lebih baik dan harga yang sebanding.

3. STRATEGI DIVERSIFIKASI

Strategi diversifikasi dapat diimplementasikan dalam beberapa bentuk strategi, yaitu :

1. Strategi Diversifikasi Konsentrik

Strategi ini berupaya dengan cara menambah produk / jasa baru namun masih terkait dengan bisnis utamanya (*core business*).

2. Strategi Diversifikasi Horisontal

Merupakan strategi yang menambah produk atau jasa bare yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada.

3. Strategi Diversifikasi Konglomerat

Merupakan strategi yang dilakukan dengan menambah produk atau jasa barn yang tidak terkait untuk pelanggan yang berbeda.

4. STRATEGI DEFENSIF

Selain strategi yang bersifat ofensif, perusahaan dapat pula melakukan strategi yang sifatnya defensif yang antara lain dapat dilakukan melalui cara :

1. Rasionalisasi Biaya

Rasionalisasi biaya terjadi ketika suatu perusahaan melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun.

Rasionalisasi biaya dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu :

- penjualan aset untuk menambah uang tunai yang diperlukan
- mengurangi lini produk,
- menutup bisnis marginal,
- menutup pabrik yang ketinggalan jaman,
- melakukan otomatisasi mesin,
- mengurangi jumlah karyawan dan
- melakukan sistem pengendalian biaya.

2. Divestasi

Merupakan strategi yang dilakukan dengan menjual suatu divisi atau bagian dari perusahaan. Divestasi sering dilakukan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut.

3. Likuidasi

Merupakan strategi yang melakukan penjualan terhadap semua aset perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut. Strategi ini dilakukan untuk menghindari dari kerugian yang semakin besar.

RINGKASAN

1. Dalam kondisi intensitas persaingan yang semakin kompetitif, maka upaya mengelola strategi bisnis merupakan tindakan yang menjadi tuntutan dalam rangka mencapai keunggulan dalam persaingan tersebut.
2. Strategi integrasi merupakan strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kendali terhadap pihak lain baik yang dilakukan secara vertikal maupun horisontal.
3. Strategi intensif dapat diimplementasikan dalam bentuk :
 - Strategi penetrasi pasar
 - Strategi pengembangan pasar
 - Strategi pengembangan produk
4. Strategi diversifikasi dapat diimplementasikan dalam bentuk :
 - Strategi diversifikasi konsentrik
 - Strategi diversifikasi Horisontal
 - Strategi diversifikasi konglomerat
5. Strategi Defensif dapat diimplementasikan dalam bentuk strategi:
 - Rasionalisasi biaya
 - Strategi Divestasi
 - Strategi Likuidasi

PERTANYAAN

1. Dalam merancang strategi bisnis saat ini harus senantiasa berorientasi pada keinginan pelanggan (customer focus). Berikan penjelasannya !
2. Intensitas persaingan yang sudah sangat tinggi seperti yang terjadi saat ini, menurut pendapat saudara strategi mana yang paling sesuai? Berikan alasan saudara !
3. Jelaskan perbedaan strategi pengembangan pasar dengan strategi pengembangan produk !

DAFTAR PUSTAKA

- Bambang Rudito 85 Melia Famiola, 2007, Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Indonesia, Penerbit Rekayasa Sains, Jakarta.
- Basu Swastha 85 Ibnu Sukotjo, 1995, " *Pengantar Bisnis Modern*", Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Bertens,K, 2000, Pengantar Etika Bisnis, Penerbit Kanisius, Jakarta. Buchari Alma, 1998, "*Pengantar Bisnis*", Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Bernadin, H.John 86 Russel, Joyce E.A.,1998, Human Resource Management : An Experiential Approach, Boston, McGraw Hill
- David, R., Fred, 2003, Strategic Management Concept, Ninth Edition, Pearson Education Inc, New Jersey.
- Dessler,Gerry, 2003, Human Resources Management, Upper Saddle River, New Jersey Prentice Hall, Inc.
- Dessler, Garry, 1999, Organization and Management : A Contingency ApproachPrentice-Hall, inc., Homewood, Lilonis
- Ernie Tisnawati Sule 86 Kurniawan Saefullah, 2005, Pengantar Manajemen, Prenada Media Group, Jakarta.
- Fandy Tjiptono, 2005, Strategi Bisnis, Penerbit Andi, Yogyakarta
, 1997, Strategi Pemasaran, Penerbit Andi, Yogyakarta
, 2007, Pemasaran Jasa, Bayu Media Publishing, Yogyakarta.
- Griffin, Ricky.W 86 Ebert, Ronald.J, 2004, Business, Seventh Edition, Pearson Prentice-Hall,Inc, Upper Saddle River, New Jersey.
- Humairas Hardi Purba, 2008, Inovasi Pelanggan dalam Perencanaan dan Pengembangan Produk, Graha Ilmu, Jakarta.
- Heizer & Render, 2005, Manajemen Operasi (Terjemahan), Edisi Ketujuh, Buku 1, Salemba Empat, Jakarta

- , 2005, Manajemen Operasi (Terjemahan), Edisi Ketujuh, Buku 2, Salemba Empat, Jakarta
- James F. Stoner & Edwin G. Dollan, 1995, "*Introduction to Business*", Scott, Foresman and Company, USA.
- James A.F. Stoner, Management, Second Edition, Prentice-Hall, Inc, International, Englewood Cliffs, New York, 1982.
- Jeff Madura, 2001, "*Introduction to Business*", 2nd edition, South-Western College Publishing.
- John Suprihanto & Murti Sumarni, 1998, "*Pengantar Bisnis: Dasar-dasar Ekonomi Perusahaan*", BPFE, Yogyakarta.
- Kotler & Armstrong, 2008, Prinsip-Prinsip Pemasaran, Edisi 12 Jilid 1, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- , 2008, Prinsip Prinsip Pemasaran Edisi 12 Jilid 2, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Lovelock, Christopher & Wright, Laurent, 2002, Principles of Marketing, International Edition, 8th Edition, New Delhi, Prentice-Hall.
- Longenecker, Moore & Petty, 2001, Kewirausahaan : Manajemen Usaha Kecil (Terjemahan). Salemba Empat, Jakarta.
- Marwansyah & Mukaram, 1999, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", Pusat Penerbit Administrasi Niaga, POLBAN, Bandung.
- Martono & Agus Harjito, 2004, "*Manajemen Keuangan*", Penerbit EKONISIA, Yogyakarta.
- Michael E. Porter, 1990, "*Competitive Strategy*", Free Press a Division of Macmillan, Publishing.Co.Inc.
- Nicholas Siropolis, 1994, "*Small Business Management*", Houghton Mifflin Company.
- Phillip Kotler & Gary Armstrong, 2001, "*Principles of Marketing : Ninth Edition*", Prentice-Hall, Inc. New Jersey.

- Porter, E., Michael, 1985, *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, Maxwell, Macmillan, Inc, New York.
- Ritha F. Dalimunthe, 2004, *Etika Bisnis*, e-USU Repository, Universitas Sumatera Utara,
- Sony Keraf, 1998, *Etika Bisnis: Tuntutan dan Relevansinya*, Penerbit Kanisius, Yogyakarta.
- Sutrisno, 2003, "*Manajemen Keuangan: Teori, Konsep dan aplikasi*", Penerbit Ekonisia, Yogyakarta.
- Syafrizal Helmi Situmorang, 2009, *Bisnis: Perencanaan dan Pengembangan*, Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Tjutju Yuniarsih & Suwatno,
- Velasquez, Manuel.G, 2002, *Business Ethics: Concept and Cases*, 5th Edition, Pearson Education,Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- Wheelan,Thomas & Hunger, David, 2001, *Strategic Management & Business Policy*, Prentice Hall,Inc.
- Werther,Jr dan Keith Davis, 1996, *Human Resources and Personnel Management*, New York, Mc Graw Hill, Inc,

Tentang Penulis :



Dikdik Hardjadi, dilahirkan di kota Bandung 39 tahun yang lalu. Namun demikian semua jenjang pendidikannya dari SD hingga SLTA diselesaikan di kota Kuningan. Lulusan SMAN 2 Kuningan tahun 1990 ini melanjutkan studinya di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman (UNSOED) Purwokerto dan diselesaikannya pada tahun 1994. Sempat bekerja di beberapa perusahaan di Jakarta dari tahun 1995 - 1997 sebelum akhirnya menjadi Dosen Tetap di STIE Kuningan sejak tahun 1997. Selain itu juga menjadi dosen tidak tetap di STKIP Kuningan sejak tahun 1999. Sejak tahun 2003 penulis menjadi Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Kuningan. Pada tahun 2004 Penulis menyelesaikan pendidikan Magister Sains (S-2) dengan Beasiswa BPPS DIKTI pada Program Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran (UNPAD) Bandung dengan Bidang Kajian Utama Ekonomi Manajemen. Kini dengan fasilitas Beasiswa BPPS DIKTI penulis sedang menyelesaikan pendidikan S-3 pada Program Doktor Ilmu Ekonomi UNPAD. Selain mengajar di Program Sarjana, Penulis juga mengajar pada Program Pascasarjana Universitas Kuningan.

Penulis juga sering menjadi pemateri dalam pelatihan Bisnis dan kewirausahaan di lembaga-lembaga pemerintah. Saat ini penulis menjadi Fasilitator *Sustainable Capacity Building for Decentralization Project (SCBDP)* Asian Development Bank sejak tahun 2009.

Beberapa jabatan struktural pernah diembannya diantaranya adalah sebagai Sekretaris Jurusan Manajemen STIE Kuningan, Ketua Jurusan Manajemen STIE Kuningan, Wakil Dekan II dan III Fakultas Ekonomi UNIKU. Menjadi Wakil Dekan III Bidang Kemahasiswaan dari Tahun 2005 sampai 2009. Dan sejak Januari 2009 menjadi Wakil Rektor III Universitas Kuningan.



Dewi Fatmasari lahir dan besar di Kuningan sebuah kota kecil di selatan Cirebon. Lulusan SMAN 2 Kuningan Tahun 1991 ini menamatkan pendidikan jenjang Sarjana (S-1) dari Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman (UNSOED) Purwokerto pada tahun 1996. Sementara pendidikan jenjang Magister (S-2) diselesaikan pada almamater yang sama dengan mengambil bidang kajian Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan pada tahun 2006 dengan predikat "Cumlaude". Memiliki pengalaman mengajar di beberapa perguruan tinggi swasta dan saat ini menjadi Dosen Institut Agama Islam Negeri (IAIN) "Syekh Nurjati" Cirebon.

Penulis pernah aktif dalam berbagai organisasi seperti LSM, HIPMI Kabupaten Kuningan, BKPRMI serta Anggota Panwaslu Kabupaten Kuningan tahun 2008/2009. Saat ini duduk sebagai Ketua Bidang Data dan Informasi Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (P2TPA) Kabupaten Kuningan.

