

DIKTAT  
PERKULIAHAN

MANAJEMEN

# **PENGANTAR BISNIS: Teori dan Aplikasi di Indonesia**



**Disusun Oleh:  
Muniya Alteza, M.Si**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**

**2011**

# **PENGANTAR BISNIS:**

## **Teori dan Aplikasi di Indonesia**

**Disusun Oleh:**  
**Muniya Alteza, M.Si**

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan diktat Pengantar Bisnis: Teori dan Aplikasi di Indonesia. Diktat ini berisi materi mata kuliah Pengantar Bisnis yang dapat digunakan baik oleh tenaga pengajar, mahasiswa, maupun pembaca pada umumnya untuk menambah wawasan dan ilmu berkenaan dengan teori dan praktek bisnis khususnya di Indonesia. Penyusunan diktat ini dilakukan berdasarkan acuan berbagai sumber literatur dan pengalaman mengajar penulis.

Dalam penyusunan diktat ini, tidak lupa penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang membantu terselesaikannya pembuatan diktat. Ucapan terima kasih penulis tujukan kepada:

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd, M.A selaku Rektor Universitas Negeri Yogyakarta
2. Sardiman AM., M.Pd selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
3. M. Lies Endarwati, M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
4. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu penulis menyelesaikan diktat ini.

Penulis menyadari bahwa diktat ini masih banyak kekurangannya. Oleh karena itu penulis menghargai dan mengharapkan kritik dan masukan demi perbaikan kualitas diktat. Besar harapan penulis semoga diktat ini dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya guna menunjang proses pembelajaran mata kuliah Pengantar Bisnis. Amin.

Yogyakarta, Oktober 2011

Penulis

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR TABEL .....	vii
BAB I BISNIS DAN LINGKUNGAN BISNIS .....	1
1.1 Pihak-Pihak dalam Pengelolaan Bisnis .....	1
1.2 Maksud dan Tujuan Bisnis.....	2
1.3 Tingkatan Partisipasi Bisnis.....	2
1.4 Sistem Ekonomi di Dunia.....	3
1.5 Lingkungan Bisnis.....	6
1.6 Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan ..	9
 BAB II GLOBALISASI EKONOMI DAN BISNIS INTERNASIONAL..	15
2.1 Pendorong Globalisasi .....	15
2.2 Faktor Globalisasi.....	16
2.3 Mengapa Bisnis Go Internasional.....	16
2.4 Level Keterlibatan Bisnis Internasional .....	18
2.5 Struktur Organisasi Internasional.....	18
2.6 Hambatan Dalam Melaksanakan Bisnis Internasional ..	19
 BAB III BENTUK ORGANISASI BISNIS.....	21
3.1 Bentuk-Bentuk Organisasi Bisnis.....	21
3.2 Ekspansi Bisnis .....	26
 BAB IV PENGELOLAAN DAN PENGORGANISASIAN BISNIS..	29
4.1 Fungsi Manajemen.....	29
4.2 Level Manajemen.....	31
4.3 Peranan Manajemen.....	32
4.4 Keterampilan Manajemen .....	33
4.5 Struktur Organisasi.....	34
 BAB V MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	38
5.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	38
5.2 Fungsi-Fungsi Manajemen SDM .....	39
5.3 Konteks Hukum Sumber Daya Manusia dan Tantangan Baru SDM .....	44
5.4 Serikat Buruh dan <i>Collective Bargaining</i> .....	45
 BAB VI MOTIVASI KERJA.....	48
6.1 Teori-Teori Motivasi.....	48
6.2 Pengelolaan Motivasi Karyawan .....	53
 BAB VII KEPEMIMPINAN.....	55
7.1 Konsep Kepemimpinan .....	55
7.2 Gaya Kepemimpinan Klasik.....	55
7.3 Teori Kepemimpinan.....	56
 BAB VIII MANAJEMEN PEMASARAN .....	62
8.1 Strategi Pemasaran.....	62

8.2 Bauran Pemasaran ( <i>Marketing mix</i> ).....	64
8.3 Pemasaran Digital.....	66
BAB IX KEBIJAKAN PRODUK.....	72
9.1 Konsep Produk .....	72
9.2 Klasifikasi Produk.....	72
9.3 Bauran Produk .....	74
9.4 Pengembangan Produk Baru .....	74
9.5 Daur Hidup Produk.....	75
9.6 Alternatif Memperpanjang Umur Produk .....	78
9.7 Identifikasi Produk.....	78
BAB X KEBIJAKAN PROMOSI.....	80
10.1 Strategi Promosi .....	80
10.2 Bauran Promosi .....	81
10.3 Strategi Promosi Internasional .....	83
BAB XI KEBIJAKAN DISTRIBUSI.....	84
11.1 Distribusi Produk Konsumsi .....	84
11.2 Distribusi Produk Bisnis .....	85
11.3 Strategi Distribusi.....	86
11.4 Konflik Saluran .....	87
11.5 Perdagangan Partai Besar.....	87
11.6 Perdagangan Eceran .....	88
11.7 Distribusi Fisik .....	89
BAB XII KEBIJAKAN HARGA .....	90
12.1 Pendekatan Penetapan Harga .....	91
12.2 Strategi Penetapan Harga Produk Baru.....	92
12.3 Strategi Harga Psikologis.....	93
12.4 Strategi Harga Diskon .....	94
BAB XIII MANAJEMEN OPERASI.....	95
13.1 Konsep Dasar Manajemen Operasi .....	95
13.2 Proses Operasi Barang dan Jasa.....	95
13.3 Perencanaan Operasi .....	96
13.4 Penjadwalan Operasi .....	99
13.5 Pengendalian Operasi .....	101
13.6 Pengelolaan Kualitas .....	103
BAB XIV MANAJEMEN KEUANGAN .....	107
14.1 Konsep Dasar Manajemen Keuangan .....	107
14.2 Lingkungan Keuangan .....	108
14.3 Keputusan Pendanaan Perusahaan .....	109
14.4 Analisis Keuangan Perusahaan.....	110
BAB XV SEKURITAS DAN INVESTASI .....	113
15.1 Pasar Modal Indonesia .....	113
15.2 Saham .....	122
15.3 Obligasi .....	125
BAB XVI KONSEP FUNDAMENTAL DAN ANALISIS LAPORAN KEUANGAN .....	128

16.1	Pengertian dan Macam Laporan Keuangan .....	128
16.2	Analisis Laporan Keuangan .....	129

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Spektrum Pendekatan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan .....	12
Gambar 2.1 Pertimbangan untuk Go Internasional.....	17
Gambar 4.1 Proses Pengendalian.....	31
Gambar 4.2 Keterkaitan Level Manajemen dengan Keterampilan Manajerial .....	33
Gambar 5.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	40
Gambar 5.2 Manfaat Informasi Analisis Pekerjaan.....	41
Gambar 5.3 Sistem Kompensasi Total .....	44
Gambar 6.1 Hirarki Kebutuhan Maslow .....	50
Gambar 6.2 Faktor Motivator dan Faktor Hygiene dalam Teori 2 Faktor .....	51
Gambar 6.3 Model Teori Pengharapan .....	53
Gambar 7.1 Matriks Teori Ohio State University.....	57
Gambar 7.2 Teori Situasional Hersey & Blanchard .....	58
Gambar 7.3 Gaya Kepemimpinan Menurut Teori Situasional ..	59
Gambar 7.4 Tiga Variabel Kritis yang Berpengaruh pada Kepemimpinan.....	60
Gambar 7.5 Perbedaan kepemimpinan Transaksional dan Transformasional .....	61
Gambar 8.1 Contoh Pemasaran Digital .....	66
Gambar 8.2 Contoh Tampilan Detik.com yang Penuh Iklan.....	70
Gambar 9.1 Hubungan antara Daur Hidup Produk, Tingkat Penjualan, dan Laba.....	76
Gambar 11.1 Rangkuman Jalur Distribusi Produk Konsumsi dan Industri .....	86
Gambar 12.1 Pembentukan Harga Produk .....	92
Gambar 13.1 Perencanaan dan Pengendalian Operasi .....	97
Gambar 13.2 Contoh GANTT Chart .....	100
Gambar 13.3 Contoh PERT Chart.....	101
Gambar 13.4 Kualitas dari Perspektif Produsen dan Konsumen..	103
Gambar 14.1 Aktivitas Manajemen Keuangan yang Tercermin dalam Neraca.....	108
Gambar 15.1 Struktur Pasar Modal Indonesia .....	115
Gambar 15.2 Proses Perdagangan pada Pasar Perdana.....	120
Gambar 15.3 Proses Perdagangan pada Pasar Sekunder.....	121

## DAFTAR TABEL

Tabel 8.1 Rangkuman Strategi Pemasaran Pada Siklus Daur Hidup Produk .....	65
Tabel 13.1 Beberapa Macam Seri ISO .....	106



## **BAB I**

### **BISNIS DAN LINGKUNGAN BISNIS**

Banyak kegiatan yang dilakukan dimasyarakat memerlukan pengelolaan yang efektif dan efisien. Pada dasarnya, organisasi yang mengelola kegiatan masyarakat dapat dibedakan menjadi organisasi *profit* (bisnis) dan organisasi *non profit*. Kegiatan *non profit* berorientasi pada tujuan sosial dan tidak mencari keuntungan secara finansial. Contoh organisasi *non profit* adalah LSM, LBH, dan sebagainya.

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

Dalam organisasi bisnis terdapat *stakeholder* yaitu pihak – pihak yang secara langsung maupun tidak langsung berhubungan dengan suatu organisasi. *Stakeholder* primer merupakan pihak – pihak yang secara langsung dipengaruhi oleh kebijakan, ataupun aktivitas organisasi. Sedangkan *stakeholder* sekunder merupakan pihak – pihak yang tidak secara langsung terpengaruh kegiatan organisasi.

#### **1.1. Pihak-Pihak dalam Pengelolaan Bisnis**

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

##### **1. Pemilik modal**

Pihak – pihak yang menyediakan dana sehingga kegiatan operasional dan aktivitas organisasi dapat berjalan dengan lancar.

##### **2. Manajer**

Orang – orang yang memiliki tanggung jawab untuk menjalankan dan mengelola organisasi bisnis sehingga akan mencapai tujuan yang direncanakan oleh pemilik modal.

### 3. Tenaga kerja

Merupakan pengelola proses produksi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk yang berkualitas.

### 4. Konsumen

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

## 1.2 . Maksud dan Tujuan Bisnis

Bisnis tidak hanya bermaksud untuk memenuhi kebutuhan masyarakat konsumen. Ada beberapa tujuan yang biasanya ingin dicapai suatu organisasi bisnis, yaitu:

- ❑ Pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen  
Contohnya produk sepeda motor untuk sarana transportasi yang mudah dan fleksibel
- ❑ Keuntungan usaha  
Semua organisasi bisnis menginginkan keuntungan secara finansial atas usaha yang mereka lakukan.
- ❑ Pertumbuhan dan perkembangan yang berkelanjutan  
Contoh organisasi bisnis dengan tujuan ini adalah PT Perhutani yang melakukan Reboisasi dan penghijauan untuk kelestarian usaha dimasa datang
- ❑ Mengatasi berbagai risiko  
Contoh usaha ini adalah biro jasa keamanan, lembaga asuransi
- ❑ Tanggung jawab sosial  
Banyak usaha yang mulai peduli terhadap lingkungan sosial selain mengejar keuntungan. Contohnya produk mobil ramah lingkungan, produk plastik daur ulang.

## 1.3. Tingkatan Partisipasi Bisnis

Ada beberapa tingkatan partisipasi bisnis dalam lingkungan ekonomi global, yaitu:

### 1. Domestik

Organisasi bisnis terbatas pada lingkungan local dan belum memasarkan ke luar negeri sehingga masih terbatas dalam satu negara.

## 2. Internasional

Seiring perkembangan usaha dan mulai jenuhnya pasar domestik sebagai akibat ketatnya persaingan, organisasi bisnis dapat memperluas pangsa pasar ke negara lain yaitu memasuki pasar internasional.

## 3. Multinasional

Perusahaan internasional yang membangun pabrik diluar negri akan memasuki fase perusahaan multinasional jika dia memiliki sejumlah pabrik di berbagai negara yang berbeda. Tujuannya untuk memaksimalkan perpaduan biaya produksi yang murah dengan biaya distribusi yang murah.

## 4. Global

Seiring dengan banyaknya perusahaan global, maka beberapa perusahaan mulai memilih suatu lokasi pabrik diberbagai negara dan melakukan sinergi antar pabrik untuk memproduksi produk secara efektif, efisien dan fleksibel.

### 1.4. Sistem Ekonomi di Dunia

#### 1.4.1. Sistem Ekonomi dan Faktor Produksi

Sistem ekonomi merupakan sistem negara untuk mengalokasikan sumber daya ke berbagai warganegaranya, baik individu maupun organisasi. Selain itu sistem ekonomi juga dapat diartikan sebagai suatu cara yang dilakukan sekelompok orang (negara) untuk mengatasi beberapa persoalan seperti:

- Barang apa yang seharusnya dihasilkan
- Bagaimana cara menghasilkan barang itu
- Untuk siapa barang tersebut dihasilkan atau bagaimana barang tersebut didistribusikan kepada masyarakat.

Sistem ekonomi dapat dibedakan menurut kepemilikan dan atau pengendalian terhadap sumberdaya. Sumberdaya seringkali disebut sebagai faktor produksi. Faktor produksi diartikan sebagai sumberdaya yang digunakan dalam produksi barang dan jasa, paling tidak ada 4 faktor produksi, yaitu:

#### 1. Tenaga Kerja (sumberdaya manusia)

Diartikan sebagai kemampuan fisik dan mental orang-orang pada saat mereka memberikan kontribusi pada produksi dalam perekonomian. Sebagai contoh, sebuah perusahaan keuangan (perbankan) mempekerjakan 200 orang karyawan dalam satu unit kerja (cabang). Diantara 200 karyawan tersebut terdapat beberapa orang yang merupakan

tenaga kerja terampil dan terdidik, seperti *software engineers*, *treasury*, *marketing funding/lending* maupun analisis kredit.

## 2. Modal

Diartikan sebagai dana yang dibutuhkan untuk menciptakan dan menjalankan perusahaan/bisnis. Dalam hal ini modal tidak hanya berupa dana/uang tunai saja, tapi dapat juga berupa surat berharga, seperti saham, maupun obligasi.

## 3. Wirausahawan

Merupakan individu yang menanggung risiko dan peluang yang ditimbulkan oleh penciptaan dan pengoperasian bisnis baru.

## 4. Sumber daya (sumber daya fisik dan sumber daya informasi)

Sumberdaya fisik merupakan hal-hal berwujud yang digunakan organisasi dalam melaksanakan bisnis mereka. Sumberdaya tersebut meliputi sumberdaya alam dan bahan baku, fasilitas perkantoran dan produksi, serta peralatan lain yang mendukung. Sedangkan sumberdaya informasi adalah data atau informasi lain yang digunakan dalam bisnis.

### 1.4.2. Jenis Sistem Ekonomi

Jenis sistem ekonomi yang berbeda akan mengelola faktor-faktor produksi dengan cara-cara yang berbeda pula. Pada beberapa sistem, kepemilikannya bersifat pribadi, ada pula yang faktor produksinya dimiliki pemerintah. Berikut ini merupakan jenis-jenis sistem perekonomian:

#### 1. Sistem Ekonomi Terpimpin

Sistem ekonomi terpimpin didefinisikan sebagai perekonomian yang mengandalkan pemerintah terpusat untuk mengendalikan semua atau sebagian besar faktor produksi dan untuk membuat semua atau sebagian besar keputusan produksi dan alokasi. Dua bentuk paling mendasar dari sistem perekonomian terpimpin adalah komunisme dan sosialisme.

Sistem ekonomi komunis adalah sistem ekonomi yang penggunaan faktor produksi dikendalikan oleh pemerintah. Tanah, tenaga kerja, modal yang dimiliki oleh pemerintah dan kewirausahaan disediakan oleh pemerintah. Semua keputusan-keputusan ekonomis diambil oleh pemerintah, misalnya mengenai produksi, distribusi, konsumsi dan kepemilikan. Dalam hal ini pasar (penawaran, permintaan dan persaingan) tidak mempunyai kekuatan untuk memengaruhi sistem.

Sistem ekonomi sosialis adalah sistem ekonomi yang kepemilikan sebagian besar bisnis ada ditangan perseorangan (swasta), tetapi pemerintah mengendalikan pengoperasian dan pengaturan industri-industri tertentu. Pemerintah dalam hal ini akan memegang kendali industri-industri tersebut, dimana barang dan jasa yang dihasilkan digunakan oleh masyarakat luas. Contoh industri-industri yang dikendalikan pemerintah: pertambangan, transportasi, komunikasi, kesehatan, maupun perusahaan milik negara. Sistem ekonomi ini dilandasi oleh falsafah kolektifisme dan organisme. Ciri-ciri sistem ekonomi sosialis adalah :

- a. Negara sangat berkuasa dalam pemilikan bersama (*kolektivitas*) semua faktor produksi.
- b. Produksi dilakukan sesuai dengan kebutuhan (*production for needs*).
- c. Perencanaan ekonomi (*economic planning*) dilakukan oleh negara.
- d. Negara bertindak sebagai penentu harga

## 2. Sistem Ekonomi Pasar

Sistem ekonomi pasar adalah perekonomian di mana individu-individu mengendalikan keputusan produksi dan alokasi melalui penawaran dan permintaan. Asumsi dasar yang dipakai dalam sistem perekonomian ini adalah: liberalisme, individualisme, rasionalisme atau intelektualisme, materialisme dan humanisme.

Ciri-ciri sistem ekonomi pasar :

- a. Penjaminan atas hak milik perseorangan
- b. Mementingkan diri sendiri (*self interest*)
- c. Pemberian kebebasan penuh
- d. Persaingan bebas (*free competition*)
- e. Harga sebagai penentu (*price system*)
- f. Peran negara minimal

## 3. Sistem Ekonomi Campuran (*Mixed Market*)

Sebagian besar negara mengandalkan beberapa bentuk perekonomian campuran, yang menonjolkan sifat-sifat baik perekonomian kapitalis maupun sosialis. *Welfare state* adalah suatu negara yang ingin menciptakan demokrasi seluas-luasnya kepada rakyatnya dengan menghapuskan kemiskinan struktural.

Tindakan yang dilakukan negara dalam sistem perekonomian ini :

- a. Pengeluaran pemerintah untuk pembelian barang dan jasa yang digunakan untuk operasional negara. Dalam hal-hal tertentu, tindakan ini dilakukan untuk mendistribusikan pendapatan.
- b. Penarikan pajak, biasanya yang dikenakan pajak progresif sehingga semakin besar kekayaan seseorang maka semakin besar pula harta yang diberikan kepada negara. Pajak ini digunakan untuk melakukan tindakan yang ketiga.
- c. Subsidi diberikan kepada para pihak yang membutuhkan sehingga kemiskinan struktural dapat diselesaikan dan distribusi pendapatan dapat terjadi.

## **1.5. Lingkungan Bisnis**

Adalah keseluruhan hal-hal atau keadaan di luar badan usaha atau industri yang memengaruhi kegiatan organisasi. Lingkungan bisnis meliputi lingkungan ekonomi, teknologi, sosial dan persaingan.

### **1.5.1. Lingkungan Ekonomi**

Lingkungan ekonomi merujuk pada kondisi sistem ekonomi tempat perusahaan tertentu beroperasi. Kondisi ekonomi merefleksikan kondisi bisnis nyata. Apabila terjadi peningkatan pertumbuhan ekonomi maka konsumsi dan permintaan cenderung meningkat, sebaliknya pertumbuhan ekonomi yang menurun mengakibatkan konsumsi dan permintaan menurun. Besaran sensitifitas atas pertumbuhan ekonomi tiap-tiap industri berbeda. Perusahaan sebagai bagian dari lingkungan ekonomi perlu mencermati situasi dan kondisi ekonomi. Manajemen perlu bersikap antisipatif terhadap peluang dan ancaman lingkungan makro khususnya lingkungan ekonomi. Ada beberapa faktor ekonomi yang perlu diperhatikan perusahaan karena akan berpengaruh terhadap jalannya bisnis. Faktor ekonomi tersebut adalah:

- a) Produk Domestik Bruto dan Produk Nasional Bruto

Produk Domestik Bruto (PDB) atau *Gross Domestic Product* (GDP) adalah total produk yang dihasilkan semua pihak yang berada dalam wilayah nasional suatu negara, baik sebagai warga negara maupun bukan. Dalam perhitungan PDB akan dimasukkan semua output, baik yang dihasilkan oleh warga negara Indonesia maupun warga negara asing yang berdiam di Indonesia. Warga negara Indonesia yang berada di luar negeri tidak termasuk dalam hitungan PDB.

Produk Nasional Bruto (PNB) atau *Gross National Product* (GNP) adalah total produk yang dihasilkan oleh penduduk suatu negara, baik yang berdomisili di dalam negeri maupun di luar negeri. Dalam perhitungan PNB akan dimasukkan semua output yang dihasilkan oleh seluruh warga negara Indonesia, baik yang tinggal di Indonesia maupun luar negeri. Output warga negara asing tidak termasuk dalam perhitungan PNB.

Pertumbuhan PNB (dan atau PDB) sering dikenal dengan istilah pertumbuhan ekonomi memiliki pengaruh kuat terhadap dunia bisnis. Semakin tinggi pertumbuhan ekonomi akan meningkatkan pendapatan masyarakat yang selanjutnya akan mendorong daya beli. Dengan demikian pertumbuhan ekonomi yang tinggi akan meningkatkan peluang bisnis, meningkatkan penjualan dan laba perusahaan. Sebaliknya jika PNB rendah maka akan berdampak negatif terhadap dunia bisnis.

b) Tingkat pengangguran

Pengangguran adalah tingkat tidak adanya pekerjaan bagi orang yang secara aktif mencari pekerjaan dalam suatu sistem ekonomi. Bila tingkat pengangguran rendah, berarti kurang tersedianya tenaga kerja untuk direkrut oleh bisnis. Ketika bisnis bersaing satu sama lain untuk mendapatkan tawaran tenaga kerja yang tersedia, bisnis menaikkan upah yang ingin mereka bayar. Jika upah terlalu tinggi, bisnis akan menanggapi dengan mempekerjakan lebih sedikit pekerja, akibatnya pengangguran meningkat.

c) Inflasi

Inflasi adalah suatu proses meningkatnya harga-harga secara umum dan terus-menerus (kontinu). Dengan kata lain, inflasi juga merupakan proses menurunnya nilai mata uang secara kontinu. Inflasi berdampak terhadap menurunnya daya beli dan konsumsi masyarakat. Penyebab Inflasi dapat dibedakan menjadi:

1. *Cost-push inflation (market power inflation)*: Tingginya harga disebabkan oleh tingginya biaya.
2. *Demand-pull inflation*: Tingginya harga disebabkan oleh kuatnya permintaan pelanggan atas produk

Selain itu inflasi dapat digolongkan menjadi dua, yaitu inflasi yang berasal dari dalam negeri dan inflasi yang berasal dari luar negeri. Inflasi

berasal dari dalam negeri misalnya terjadi akibat terjadinya defisit anggaran belanja yang dibiayai dengan cara mencetak uang baru dan gagalnya pasar yang berakibat harga bahan makanan menjadi mahal. Sementara itu, inflasi dari luar negeri adalah inflasi yang terjadi sebagai akibat naiknya harga barang impor. Hal ini bisa terjadi akibat biaya produksi barang di luar negeri tinggi atau adanya kenaikan tarif impor barang.

d) Suku bunga

Permintaan atas barang dan jasa juga dipengaruhi oleh faktor suku bunga. Peningkatan suku bunga cenderung merubah pola konsumsi. Konsumsi cenderung menurun dan menabung cenderung meningkat. Dari sisi perusahaan, peningkatan suku bunga mendorong biaya meningkat dan pada akhirnya harga jual juga meningkat.

### 1.5.2. Lingkungan Teknologi

Pengertian teknologi merujuk pada semua cara yang digunakan perusahaan untuk menciptakan nilai bagi konstituen mereka, termasuk pengetahuan manusia, metode kerja, peralatan fisik, elektronik dan komunikasi. Terdapat dua kategori umum dari teknologi yang berhubungan dengan bisnis:

a) Teknologi produk dan jasa

Teknologi ini digunakan dalam proses penciptaan barang atau jasa. Teknologi tidak hanya digunakan dalam *manufacturing* saja, tetapi juga pada penyedia jasa. Teknologi baru, termasuk internet, menimbulkan revolusi pada hampir setiap aspek bisnis. Mulai dari cara pelanggan dan perusahaan berinteraksi hingga dimana, kapan dan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan mereka. Teknologi merupakan basis persaingan untuk beberapa perusahaan, khususnya mereka yang tujuannya menjadi pemimpin teknologi pada industri mereka.

b) Teknologi proses bisnis

Teknologi proses bisnis digunakan untuk memperbaiki kinerja perusahaan pada operasi internal (seperti akuntansi) dan membantu menciptakan hubungan yang lebih baik dengan konstituen eksternal, seperti pemasok dan pelanggan.



### **1.5.3. Lingkungan Hukum-Politik**

Lingkungan ini mencerminkan hubungan antara bisnis dan pemerintah, biasanya dalam bentuk regulasi pemerintah. Sistem hukum ikut menentukan apa yang dapat dilakukan dan tidak dapat dilakukan oleh organisasi. Selain itu berbagai perwakilan pemerintah mengatur bidang-bidang penting seperti praktek periklanan, pertimbangan keamanan dan kesehatan serta standar perilaku yang dapat diterima.

Sentimen pro atau anti bisnis dalam pemerintah dapat memengaruhi lebih lanjut kegiatan bisnis. Selama periode sentimen pro bisnis, perusahaan lebih mudah bersaing dan tidak terlalu memperhatikan isu anti trust. Sebaliknya selama periode sentimen anti bisnis, perusahaan mengalami kegiatan persaingan lebih dibatasi. Faktor lain yang dijadikan pertimbangan perusahaan internasional adalah stabilitas politik. Tidak ada bisnis yang ingin membuka perusahaan di negara lain kalau hubungan dagang dengan negara tersebut tidak stabil.

### **1.5.4. Lingkungan Sosio-Budaya**

Lingkungan sosial mencakup kebiasaan, adat istiadat, nilai, dan karakteristik demografik dari masyarakat dimana sebuah organisasi beroperasi. Proses sosio-budaya menentukan barang dan jasa serta standar perilaku bisnis yang dihargai dan diterima masyarakat.

Pilihan dan selera pelanggan bervariasi sepanjang dan dalam batas-batas nasional. Pilihan dan selera pelanggan sangat bervariasi dalam Negara yang sama dan dapat berubah-ubah sepanjang waktu (cara memilih gaya, warna dan selera berubah-ubah sepanjang musim). Faktor sosio-budaya juga mempengaruhi bagaimana perasaan pekerja tentang pekerjaan dan organisasi mereka. Dalam beberapa budaya pekerjaan membawa makna sosial yang penting, ditempat lain pekerjaan hanyalah sarana untuk satu tujuan dan orang hanya memperhatikan soal upah dan keamanan kerja

## **1.6. Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan**

Seringkali kita mendengar berbagai media mengupas permasalahan tanggungjawab sosial perusahaan serta etika bisnis. Kasus-kasus yang sering timbul biasanya terkait dengan pelanggaran atau minimnya kepedulian perusahaan terhadap persoalan tanggungjawab dan etika bisnis. Sebuah perusahaan bergerak

karena beraksinya sumber daya manusia bersama-sama sumberdaya yang lain. Agar aksi manajemen perusahaan berjalan selamat perlu memperhatikan etika bisnis dan tanggung jawab sosial. Etika dan tanggung jawab sosial merupakan petunjuk perusahaan agar dalam bekerja tidak bertabrakan dengan pemegang kepentingan perusahaan, seperti pelanggan, pemerintah, pemilik, kreditur, pekerja dan komunitas atau masyarakat. Hubungan yang harmonis dengan pemegang kepentingan akan menghasilkan energi positif buat kemajuan perusahaan. Tanggungjawab sosial adalah suatu keyakinan bahwa keputusan-keputusan bisnis harus dibuat dan dilaksanakan dalam batasan pertimbangan-pertimbangan sosial dan ekonomi.

#### **1.6.1. Etika Bisnis Dan Etika Manajerial**

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

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

a) Perilaku terhadap karyawan

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

b) Perilaku terhadap organisasi

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

c) Perilaku terhadap agen ekonomi lainnya

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

### **1.6.2. Pendekatan Terhadap Tanggungjawab Sosial**

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

a) Pendekatan Obstruktif

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

b) Pendekatan Defensif.

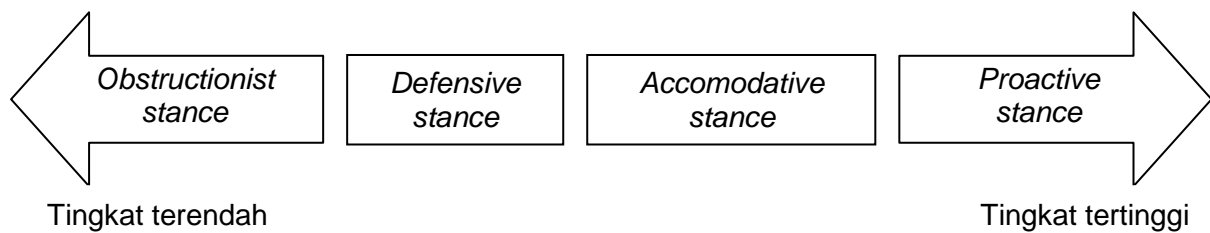
Bentuk tanggung jawab sosial dengan pendekatan ini ditandai dengan perusahaan yang hanya memenuhi persyaratan hukum secara minimum atas komitmennya terhadap kelompok dan individu dalam lingkungan sosialnya. Akan tetapi perusahaan tidak akan lebih dari itu. Apabila melakukan pelanggaran maka perusahaan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

c) Pendekatan Akomodatif

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

d) Pendekatan Proaktif

Pendekatan ini adalah tingkatan tertinggi yang dapat diperlihatkan oleh perusahaan dalam tanggung jawab sosial. Dalam pendekatan ini perusahaan secara aktif akan mencari peluang untuk melakukan tanggung jawab sosial dan memberikan sumbangan demi kesejahteraan kelompok dan individu dalam lingkungan sosialnya.



Gambar 1.1. Spektrum Pendekatan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

### 1.6.3. Bidang-Bidang Tanggungjawab Sosial

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

#### 1. Investasi dalam lingkungan masyarakat

Bentuk investasi dalam lingkungan masyarakat antara lain:

##### a) Keterlibatan perusahaan dengan lingkungan masyarakat.

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

##### b) Investasi dalam usaha kecil

Perlunya menyadari bahwa perekonomian yang sehat akan tercipta apabila usaha kecil dan besar saling mendukung dalam perekonomian. Dari kesadaran itulah banyak perusahaan besar yang membantu baik dalam sumber daya keuangan, manusia, maupun teknologi untuk membantu sektor usaha kecil dan menengah. Contoh: pemberian kredit lunak bagi Usaha Kredit Menengah dan Usaha Kredit Mikro oleh Bank-bank nasional.

#### 2. Pendidikan dan Pelatihan

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

### 3. Kebijakan dan Program Ketenagakerjaan

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

### 4. Tanggungjawab terhadap lingkungan

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

### 5. Perlindungan konsumen

Konsumerisme didefinisikan sebagai segala kegiatan yang dilakukan untuk melindungi hak-hak konsumen. Konsumen memegang peranan penting dalam kesuksesan perusahaan, sehingga upaya perlindungan hak-hak konsumen dirasa sangat penting. Hak-hak konsumen meliputi: hak untuk mendapatkan produk yang aman, hak atas informasi, hak untuk memilih dan hak untuk didengarkan.

#### **1.6.4. Pertimbangan Tanggungjawab Sosial**

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

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

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

1. Bagaimana memastikan tanggungjawab bisnis :
  - Tetapkan kode etika.
  - Monitor keluhan pelanggan.
  - Memperoleh umpan balik pelanggan
2. Bagaimana memastikan tanggungjawab pemerintah :

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

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

1. Keamanan Pekerja (*Employee Safety*)  
Memastikan Tempat kerja yang aman bagi pekerja
2. Perlakuan pekerja  
Memastikan tidak ada diskriminasi
3. Kesamaan kesempatan (*Equal Opportunity*)  
Kesamaan Kesempatan/Hak sipil
4. Bagaimana memastikan tanggung jawab Bisnis :
  - Keluhan Prosedur
  - Kode etik
  - UU Ketenaga kerjaan

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

1. Kewajiban Keuangan
2. Informasikan kreditor jika mempunyai permasalahan keuangan

#### Tanggungjawab Sosial Kepada Lingkungan (*Sosial Responsibility To The Environment*)

1. Pencegahan polusi udara:
  - Peninjauan kembali proses produksi
  - Petunjuk penyelenggaraan pemerintah
2. Pencegahan polusi daratan:
  - Peninjauan kembali proses produksi dan pengemasan
  - Menyimpan dan mengirim barang sisa beracun ke lokasi pembuangan

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

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

## **BAB II**

### **GLOBALISASI EKONOMI DAN BISNIS INTERNASIONAL**

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

Perkembangan globalisasi memperoleh dukungan maupun penolakan yang berkembang dimasyarakat. Para pendukung globalisasi menganggap dengan adanya globalisasi akan membawa kemakmuran pada ekonomi dunia secara keseluruhan karena adanya spesialisasi produk yang ekonomis untuk masing – masing negara. Sedangkan yang menentang globalisasi berpendapat bahwa globalisasi membawa implikasi perdagangan bebas yang akan dapat mematikan perusahaan domestik yang belum siap bersaing.

#### **2.1. Pendorong Globalisasi**

Dorongan – dorongan yang menciptakan globalisasi ekonomi meliputi:

1. Dorongan pasar

Pasar dunia merupakan pasar yang sangat potensial. Hal ini mendorong perusahaan untuk memasuki pasar internasional dan pasar global dan memperoleh keuntungan yang maksimal.

2. Dorongan biaya

Perusahaan global mencari negara – negara yang mampu memberikan biaya produksi suatu produk yang murah dan mengkombinasikan berbagai produk dari beberapa negara sehingga akan meminimalkan biaya produksi. Dorongan untuk meminimalkan biaya produksi ini mendorong banyak perusahaan untuk menjadi perusahaan global

3. Dorongan pemerintah

Adanya perjanjian antar negara seperti APEC, AFTA, MEE , NAFTA semakin memberikan fasilitas dan mempermudah perkembangan globalisasi ekonomi global.

#### 4. Dorongan persaingan

Adanya persaingan yang semakin ketat baik di pasar domestik dan pasar internasional mendorong banyak perusahaan untuk memaksimalkan kombinasi biaya produksi yang paling murah walaupun harus berasal dari berbagai negara sehingga akan mampu bersaing dengan perusahaan lain

#### 5. Faktor lain

Faktor perkembangan teknologi dan informasi yang cepat mendorong semakin cepatnya globalisasi yang terjadi. Fasilitas Transportasi yang cepat, internet, dan telephon menjadikan globalisasi berkembang dengan cepat.

### 2.2. Faktor Globalisasi

#### 1. Kedekatan

Kemajuan teknologi dan informasi semakin memperdekat jarak antara satu tempat dengan tempat yang lain. Dengan pesawat jet dan peralatan telephon serta internet orang akan mudah bertemu dan bertatap muka secara cepat walaupun terpisah jarak yang jauh.

#### 2. Lokasi

Globalisasi mendorong perusahaan bisnis untuk menggunakan banyak tempat sebagai tempat usaha maupun pemasaran produk mereka.

#### 3. Sikap

Globalisasi mendorong perubahan sikap yang semakin terbuka dan berbaurnya budaya dan perilaku dari berbagai negara membentuk budaya global.

### 2.3. Mengapa Bisnis Go Internasional?

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

#### 1. Keuntungan potensial

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

#### 2. *Profit margin*

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

#### 3. Permintaan Konsumen yang stabil dan kuat



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

4. Bahan baku

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

5. Teknologi

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

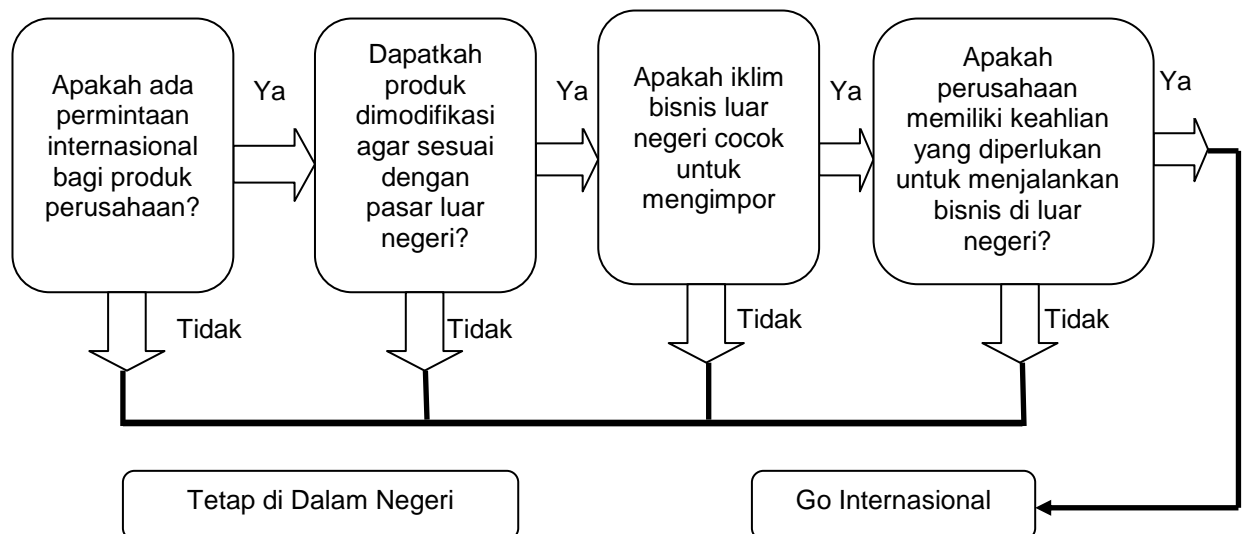
6. Efisiensi usaha

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

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

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

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



Gambar 2.1. Pertimbangan untuk Go Internasional

## **2.4. Level Keterlibatan Bisnis Internasional**

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

### **1. Eksportir dan Importir**

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

### **2. Perusahaan Internasional**

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

### **3. Perusahaan Multinasional**

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

## **2.5. Struktur Organisasi Internasional**

Level keterlibatan yang berbeda dalam bisnis internasional membutuhkan jenis struktur organisasi yang berbeda pula. Pilihan struktur yang tepat akan membantu aktivitas bisnis perusahaan sesuai dengan level keterlibatannya. Spektrum organisasi internasional yang dapat dipilih perusahaan meliputi:

### **1. Agen Independen**

Agen independen merupakan individu atau organisasi asing yang setuju untuk mewakili kepentingan eksportir di pasar luar negeri. Agen ini seringkali

bertindak sebagai wakil penjualan dimana mereka menjual produk-produk milik eksportir, mengumpulkan pembayaran dan meyakinkan kepuasan pelanggan. Mereka sering mewakili beberapa perusahaan pada saat yang bersamaan dan biasanya tidak mengkhususkan diri pada satu produk atau pasar. Contoh perusahaan yang memilih struktur ini adalah Levi Strauss.

2. Pemberian Lisensi

Lisensi merupakan perjanjian antara perusahaan pemberi lisensi dan perusahaan pengguna lisensi yang memberikan hak eksklusif bagi pengguna lisensi untuk memproduksi, dan memasarkan produk perusahaan pemberi lisensi. Sebaliknya, pemberi lisensi biasanya menerima uang jasa (*fee*) ditambah dengan pembayaran terus-menerus yang disebut royalti. Royalti ini umumnya dihitung sebagai persentase tertentu dari penjualan pemegang lisensi.

3. Kantor Cabang

Struktur ini berupa kantor di luar negeri yang didirikan oleh perusahaan internasional atau multinasional. Dengan memilih struktur ini perusahaan lebih mempunyai kendali langsung terhadap para manajer yang ditempatkan di kantor cabang daripada terhadap agen dan pemegang lisensi.

4. Aliansi Strategis

Dalam struktur ini perusahaan menemukan sekutu/partner asing yang menyumbang sejumlah sumber daya yang diperlukan untuk mendirikan bisnis baru di negara sekutu tersebut. Bisnis baru itu kemudian dimiliki oleh para sekutu, yang membagi laba yang mereka peroleh. Aliansi semacam itu kadang-kadang disebut sebagai usaha patungan (*joint venture*).

5. Investasi Langsung di Luar Negeri (*Foreign Direct Investment*)

Perusahaan dapat melakukan investasi langsung di luar negeri dengan cara membeli atau mendirikan aset yang berwujud (*tangible assets*) di negara lain. Contohnya dilakukan Disney dengan membangun taman bermain di Hongkong, dan Volkswagen yang membangun pabrik baru di Brazil.

## 2.6. Hambatan dalam Melaksanakan Bisnis Internasional

Keberhasilan perusahaan dalam pasar luar negeri sebagian besar ditentukan oleh cara-cara bisnis tersebut dalam menanggapi hambatan sosial ekonomi, hukum dan politik yang terdapat dalam perdagangan internasional.

1. Perbedaan Sosial dan Budaya

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

## 2. Perbedaan Ekonomi

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

## 3. Perbedaan Hukum dan Politik

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

### a) Kuota

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

### b) Tarif dan Subsidi

Tarif adalah pajak yang dikenakan atas produk-produk impor. Penetapan tarif langsung memengaruhi harga karena harga barang impor menjadi lebih mahal dan konsumen diharuskan tidak hanya membayar produk tetapi juga biaya tarif. Tarif dapat berwujud tarif pendapatan yang dikenakan sebagai sumber penerimaan bagi pemerintah, ataupun tarif perlindungan yang bertujuan menghambat impor atas produk tertentu. Sementara subsidi merujuk pada

pembayaran pemerintah untuk membantu bisnis domestik bersaing dengan perusahaan asing. Subsidi diberlakukan untuk menurunkan harga barang dalam negeri.

c) Hukum kandungan lokal

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

d) Hukum praktek bisnis

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

### **BAB III**

#### **BENTUK ORGANISASI BISNIS**

Perkembangan ekonomi telah mendorong terbentuknya berbagai organisasi bisnis dalam bentuk yang berbeda – beda. Setiap usaha bisnis yang berkembang memiliki karakteristik yang berbeda baik dari segi modal, skala usaha, kepemilikan, maupun operasional kegiatannya. Untuk itu perlu pengelolaan yang spesifik dan berbeda antara satu usaha dengan yang lain. Agar dapat berkembang dan mampu bersaing dalam lingkungan bisnis, dalam memilih bentuk usaha perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan yang dimiliki.

Beberapa pertimbangan yang dapat digunakan untuk membentuk suatu usaha bisnis meliputi:

- ❑ Kebutuhan modal: jumlah dana yang diperlukan untuk melakukan suatu usaha
- ❑ Risiko usaha: Pertanggung jawaban usaha apabila terjadi kerugian ataupun kebangkrutan
- ❑ Pengawasan: Kemampuan pemilik usaha dalam melakukan pengawasan usaha
- ❑ Kemampuan manajerial: keahlian yang harus di miliki untuk merencanakan, mengendalikan, dan mengawasi usaha
- ❑ Kebutuhan waktu: Kemampuan untuk menyediakan waktu yang cukup untuk menjalankan usaha dengan baik

#### **3.1. Bentuk-Bentuk Organisasi Bisnis**

##### **1. Badan Usaha Perorangan**

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

##### **2. Persekutuan**

Persekutuan merupakan suatu usaha bisnis yang dimiliki dua orang atau lebih untuk memperoleh keuntungan bisnis secara bersama. Keuntungan utama persekutuan yaitu kemudahan dalam pembentukan, adanya kolaborasi pengetahuan dan keterampilan dari masing – masing anggota, sumber daya lebih besar, dan juga belum dikenai pajak ganda. Adapun kekurangannya yaitu

tanggung jawab bersama dan tidak terbatas, perselisihan antar partner, dan apabila terjadi masalah akan kesulitan untuk membubarkan usaha.

Persekutuan secara umum dibagi menjadi dua kategori yaitu

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

Sedangkan kategori spesifik dalam persekutuan dapat dibedakan menjadi:

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

Bentuk – bentuk persekutuan yang ada yaitu:

#### 1. Firma

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

Kelebihan firma adalah:

- ❑ Terdapat pembagian kerja di antara para anggota sehingga kemampuan manajemennya lebih baik.
- ❑ Pendirian relatif mudah karena tanpa akte pendirian

- ❑ Kebutuhan modal dapat tercukupi karena menghimpun dana dari beberapa orang. Ada kemudahan memperoleh kredit karena mempunyai kemampuan finansial yang cukup besar.

Kekurangan firma:

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

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

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

Kelebihan CV:

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

Kekurangan CV:

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

## 3. Perseroan Terbatas

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

- ❑ Memiliki sumber dana lebih besar. Kebutuhan dana mudah diperoleh melalui penjualan saham perusahaan.
- ❑ Kewajiban pemilik modal terbatas. Investor yang menanamkan modal pada perseroan akan mendapatkan saham sebagai bukti kepemilikan. Dalam perseoran terbatas, tanggung jawab pemegang saham hanya



sebatas pada nilai saham yang ditanamkan. Oleh karena itu apabila perseroan mengalami kebangkrutan, kerugian pemilik tidak melibatkan harta pribadi sebagai jaminannya.

- ❑ Ukuran usaha lebih besar. Kekuatan permodalan yang dimiliki perseoran terbatas lebih besar sehingga memungkinkan perusahaan berkembang lebih pesat dengan membangun fasilitas produksi yang lebih lengkap, merekrut tenaga ahli dan tenaga kerja yang banyak dan bahkan membeli perusahaan lain.
- ❑ Manajemen secara profesional. Pengelolaan perseroan tidak dilakukan oleh pemilik secara langsung melainkan dikelola oleh para profesional yang dibayar berdasarkan prestasi kerja.
- ❑ Jangka waktu usaha yang lama. Kelangsungan hidup perseroan tidak tergantung dari hidup mati pemilik karena pergantian pemilik tidak akan mengganggu jalannya usaha.

Kelemahan dari PT yaitu:

- ❑ Biaya pendirian mahal. Pendirian awal suatu PT harus mengikuti peraturan yang berlaku misal terkait dengan izin usaha. Selain itu pendirian PT juga memerlukan tanah, perawatan gedung dan fasilitas pendukung lainnya. Semua itu tentu membutuhkan biaya yang cukup besar, yang jumlahnya dapat mencapai miliaran rupiah.
- ❑ Administrasi yang rumit. Semakin besar suatu PT maka semakin kompleks pula permasalahan administrasi, pengelolaan manajerial, catatan keuangan dan sebagainya.
- ❑ Dikenakannya pajak ganda. Laba yang diperoleh dari hasil usaha suatu PT akan dikenakan pajak penghasilan. Selain itu ada pula bagian laba yang dibagikan kepada pemegang saham dalam bentuk dividen. Apabila pemegang saham berada pada kelompok pendapatan melebihi Pendapatan Tidak Kena Pajak maka dividen yang diperoleh juga akan dikenai pajak.
- ❑ Kemungkinan timbulnya konflik antara pemilik dan pengelola usaha bisnis.

Bentuk-bentuk PT di antaranya adalah:

- a) PT perseorangan: PT yang saham-sahamnya sepenuhnya dimiliki oleh individu tertentu yang bertujuan untuk menghindari pengenaan pajak penghasilan pribadi yang tinggi.

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

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

#### 1. BUMN

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

#### 2. Koperasi

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

### 3.2. Ekspansi Bisnis

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

Cara yang dapat dilakukan antara lain:

#### 1. Penggabungan (*merger*)

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

## 2. Akuisisi

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

## 3. Pengambilalihan secara paksa (*hostile takeover*)

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

- ❑ *Green mail*. Dalam strategi ini manajemen perusahaan target membeli saham-saham perusahaannya di pasar bebas dengan harga di atas harga pasar.
- ❑ *Shark repellent*. Strategi ini bertujuan untuk menghindari ancaman *hostile takeover* melalui kebijakan manajemen atau corporate bylaws. Contohnya dengan menerapkan peraturan untuk memperbanyak jumlah pemegang saham yang harus hadir pada pertemuan untuk membicarakan akuisisi.

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

#### 4. *Leverage buyout*

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

## **BAB IV**

### **PENGELOLAAN DAN PENGORGANISASIAN BISNIS**

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

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

#### **4.1. Fungsi Manajemen**

##### **1. Perencanaan (*Planning*)**

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

- ☐ Tujuan jangka panjang

Tujuan yang dibuat untuk jangka waktu yang cukup lama, biasanya lebih dari 5 tahun dan merupakan panduan suatu organisasi akan berkembang dan menjadi perusahaan seperti apa.

- ☐ Tujuan jangka menengah

Tujuan yang lebih cepat waktu pencapaiannya dan biasanya merupakan penjabaran dari tujuan jangka panjang yang coba akan dicapai pada rentang waktu yang lebih singkat. Periode pelaksanaan biasanya 1 – 5 tahun.

- ☐ Tujuan jangka pendek

Tujuan yang disusun untuk waktu kurang dari 1 tahun yang berhubungan dengan operasional rutin organisasi.

Setelah menetapkan tujuan organisasi kemudian perlu adanya perencanaan kegiatan yang jelas untuk mencapai tujuan. Adapun tingkatan rencana kegiatan organisasi dapat dibagi dalam tiga tingkatan yaitu:

❑ Rencana strategik

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

❑ Rencana taktis

Rencana taktis lebih pendek rentang waktunya dan merupakan penerapan dari rencana strategik yang sudah disusun oleh perusahaan. Perencanaan taktis biasanya melibatkan tingkatan manajemen menengah.

❑ Rencana operasional

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

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

Pengorganisasian adalah suatu proses memperoleh dan mengatur sumber daya perusahaan baik manusia, modal, dan teknologi untuk dapat secara baik menjalankan rencana yang sudah dibuat dan mencapai tujuan organisasi.

Pembentukan staff merupakan pemilihan dan penempatan sumber daya manusia yang akan melaksanakan rencana kegiatan yang telah disusun sehingga akan dapat berjalan dengan baik dan tepat.

3. Pengarahan (*Directing*)

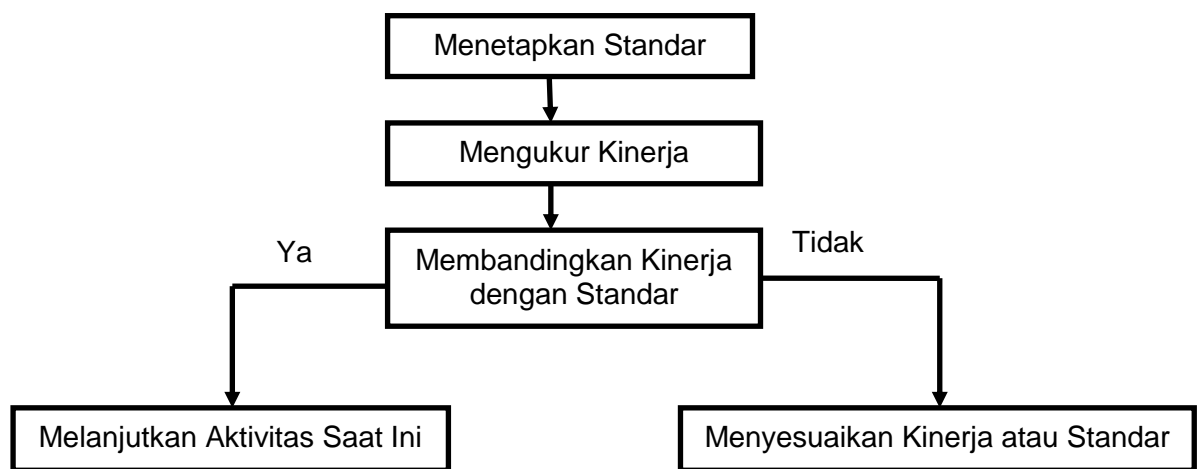
Pengarahan adalah fungsi manajemen yang bertujuan untuk memberikan panduan dan panutan kepada karyawan sehingga kegiatan operasional akan berjalan sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi. Pengarahan berkaitan dengan kepemimpinan seseorang terhadap orang lain dan membentuk suasana yang kondusif dan dinamis sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja dan mencapai tujuan organisasi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan bentuk pengawasan dan kontrol dari manajemen terhadap kegiatan operasional organisasi apakah sudah sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan sesuai dengan arah tujuan organisasi. Pengendalian

mencegah adanya kegagalan dengan cara mengamati kinerja organisasi secara keseluruhan dan melakukan evaluasi apabila diperlukan.

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



Gambar 4.1. Proses Pengendalian

#### 4.2. Level Manajemen

Manajemen pada dasarnya dibagi dalam 3 tingkatan yaitu:

1. Manajer puncak (*Top manager*)

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

2. Manajer menengah (*Middle manager*)

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

3. Manajer lini (*First line manager*)

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

#### 4.3. Peranan Manajemen

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

1. Peran interpersonal

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

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

2. Peran informasi

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

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

3. Peran pengambil keputusan

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

- ☐ *Entrepreneur*, yaitu manajer perlu memiliki sikap kreatif dan berjiwa kewirausahaan dalam pengembangan organisasi
- ☐ *Disturbance handler*, manajer berperan dalam menangani permasalahan ataupun konflik yang timbul dalam organisasi



- ❑ *Resource allocator*, manajer berperan dalam menentukan alokasi sumber daya yang dimiliki sehingga dapat digunakan dengan optimal

#### 4.4. Keterampilan Manajemen

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

##### 1. Keterampilan teknis

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

##### 2. Keterampilan interpersonal

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

##### 3. Keterampilan konseptual

Keterampilan ini mengacu pada kemampuan manajer untuk dapat menjabarkan situasi lingkungan organisasi dan menjabarkannya kedalam ide – ide yang dirangkum dalam suatu solusi ataupun gambaran kegiatan organisasi di masa datang. Keterampilan ini menyangkut kemampuan mengidentifikasi masalah, mencari alternatif solusi, dan juga mampu memilih alternatif terbaik bagi organisasi.

<b>MANAJEMEN PUNCAK</b>	<b>KONSEPTUAL</b>	Interpersonal	Teknikal
<b>MANAJER MENENGAH</b>	Konseptual	<b>INTERPERSONAL</b>	Teknikal
<b>MANAJEMEN LINI PERTAMA</b>	Konseptual	Interpersonal	<b>TEKNIKAL</b>

Gambar 4.2. Keterkaitan Level Manajemen dengan Keterampilan Manajerial

#### **4.5. Struktur Organisasi**

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

##### **4.5.1. Konsep Dasar dalam Struktur Organisasi**

Penyusunan struktur organisasi melibatkan dua tahap. Tahap pertama adalah proses mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan spesifik dalam organisasi dan merancang orang untuk menjalankannya. Hasilnya adalah spesifikasi jabatan. Tahap kedua, setelah terspesialisasi, pekerjaan akan dikelompokkan ke dalam unit-unit logis. Proses ini disebut dengan departemenisasi. Lima bentuk departemenisasi yang dapat dipilih perusahaan adalah (1) departemenisasi berdasarkan pelanggan yang membagi toko-toko menjadi segmen sehingga lebih efisien dan memberikan layanan pelanggan lebih baik karena tenaga penjual cenderung melakukan spesialisasi; (2) departemenisasi produk, membagi organisasi ke dalam segmen menurut produk atau jasa spesifik; (3) departemenisasi berdasarkan proses, membagi organisasi menurut proses produksi; (4) departemenisasi berdasarkan geografik di mana perusahaan dibagi menurut wilayah yang dilayaninya dan (5) departemenisasi berdasarkan fungsi dimana organisasi dibagi menurut fungsi-fungsi kelompok seperti produksi, pemasaran dan penjualan, sumber daya manusia dan keuangan serta akuntansi. Pada umumnya perusahaan besar mengkombinasikan jenis departemenisasi yang berbeda untuk berbagai level.

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

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

a) Wewenang lini.

Wewenang ini mengalir ke atas dan ke bawah rantai komando. Bentuk wewenang lini muncul karena banyak perusahaan saat ini bergantung pada departemen lini yaitu departemen yang berkaitan langsung dengan produksi dan penjualan produk tertentu.

b) Wewenang staff

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

c) Wewenang komite dan kelompok.

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

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

Dengan lapisan manajemen yang lebih sedikit, perusahaan yang terdesentralisasi mencerminkan suatu struktur organisasi datar. Perusahaan yang tersentralisasi menuntut adanya berbagai lapisan manajemen dan dengan demikian membentuk struktur organisasi tinggi. Distribusi wewenang juga memengaruhi jumlah orang yang dikendalikan oleh seorang manajer,

yang disebut dengan **rentang kendali** (*span of control*). Dalam struktur organisasi yang datar biasanya rentang kendali bersifat luas sementara dalam organisasi yang tinggi rentang kendalinya lebih sempit.

#### 4.5.2. Bentuk Struktur Organisasi

Struktur organisasi perusahaan mempunyai empat bentuk dasar yaitu:

a) Struktur organisasi fungsional.

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

b) Struktur organisasi divisional.

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

c) Struktur organisasi matriks.

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

d) Struktur organisasi internasional

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

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

a) Organisasi tanpa batas (*boundaryless organization*)

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

b) Organisasi tim

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

c) Organisasi virtual

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

d) Organisasi pembelajaran

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

## **BAB V**

### **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

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

#### **5.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

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

Ruang lingkup dari manajemen SDM meliputi:

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

Kegiatan – kegiatan dalam manajemen SDM

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

## 5.2. Fungsi-Fungsi Manajemen SDM

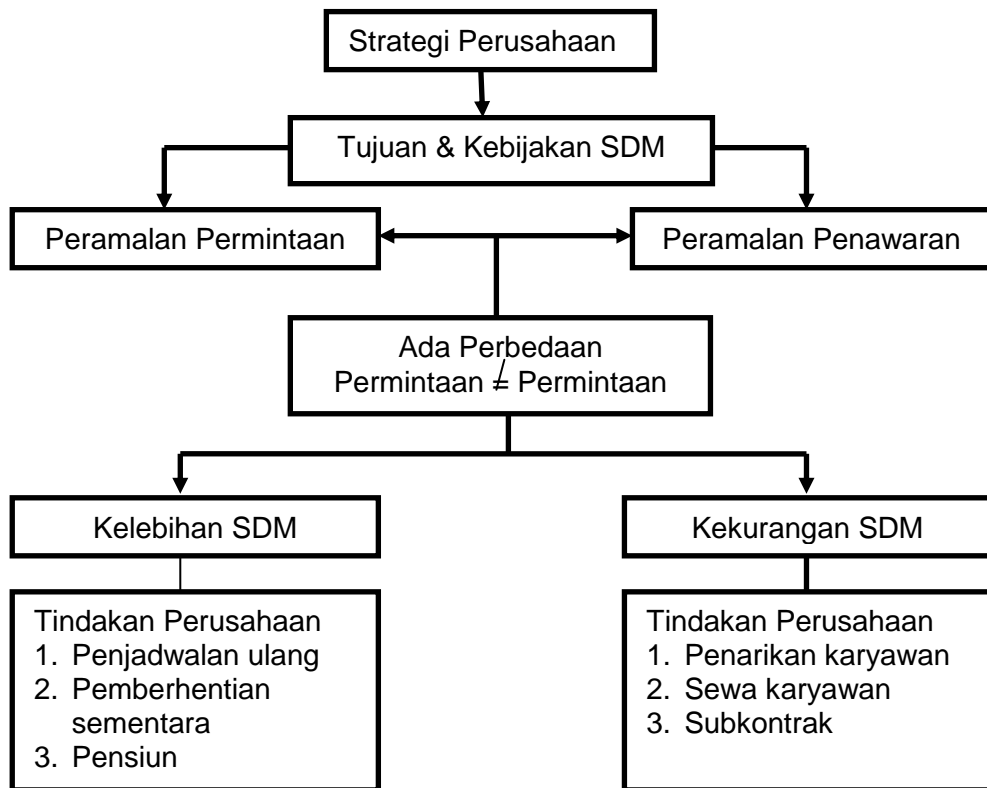
### 5.2.1. Fungsi Perencanaan SDM

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

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

- a) Analisis pekerjaan, berisi dua macam hal yaitu:
  - Deskripsi pekerjaan daftar kewajiban, tanggung jawab, hubungan pelaporan, kondisi kerja, dan tanggung jawab penyeliaan yang melekat pada suatu pekerjaan.
  - Spesifikasi pekerjaan daftar persyaratan yang diperlukan untuk memegang jabatan/ pekerjaan tertentu, yaitu tingkat pendidikan, keterampilan, kepribadian dll.
- b) Peramalan permintaan dan penawaran tenaga kerja Faktor-faktor yang memengaruhi perencanaan sumber daya manusia antara lain dari sisi permintaan tenaga kerja dipengaruhi oleh perubahan lingkungan eksternal (ekonomi, sosial, politik, teknologi), organisasional (rencana strategik, anggaran, analisis pekerjaan), lingkungan kerja (pemberhentian kerja, pensiun) dan lain-lain. Semua faktor tersebut dianalisis untuk menentukan permintaan tenaga kerja. Sedangkan dari sisi penawaran tenaga kerja perusahaan dapat melihat bagan penempatan tenaga kerja dalam organisasi, yang berisi pengisian lowongan jabatan dan pola perpindahan karyawan. Hal ini berguna untuk mengetahui persediaan sumber daya manusia internal. Selain itu perusahaan juga melihat tenaga kerja yang tersedia di pasar tenaga kerja pada umumnya. Dengan demikian ada dua penawaran tenaga kerja yaitu internal dan eksternal organisasi.
- c) Pencocokan permintaan dan penawaran tenaga kerja. Proses ini dilakukan berdasarkan kekurangan dan kelebihan sumber daya manusia yang diramalkan.

Secara ringkas perencanaan sumber daya manusia dapat digambarkan sebagai berikut:

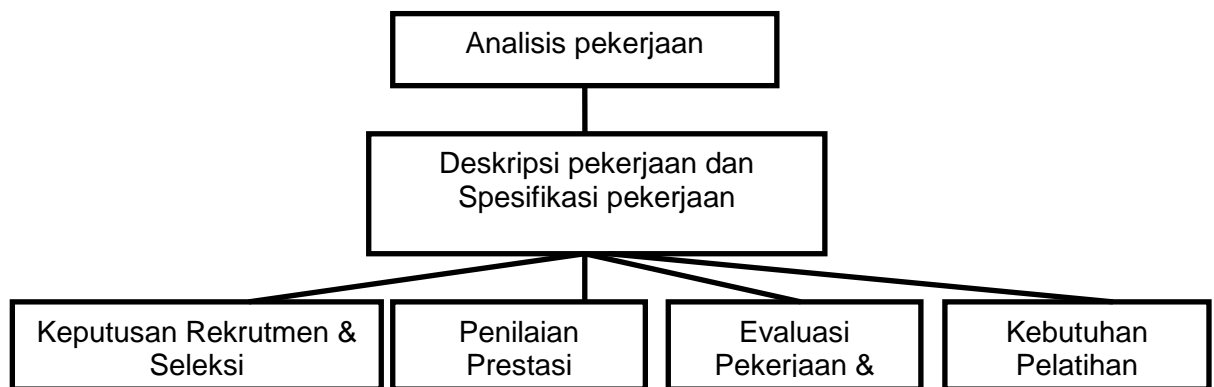


Gambar 5.1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

#### Manfaat perencanaan SDM

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





Gambar 5.2. Manfaat Informasi Analisis Pekerjaan

Tahap analisis pekerjaan

- 1) Mempelajari organisasi
- 2) Menentukan pekerjaan yang akan dianalisis
- 3) Membuat kuesioner analisis pekerjaan
- 4) Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan

### 5.2.2. Fungsi penarikan dan seleksi karyawan

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

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

Sumber tenaga kerja dalam organisasi dapat berasal dari:

❑ Dari dalam organisasi

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

❑ Dari luar organisasi

Menyediakan kebutuhan karyawan dengan mencari orang yang tepat dari luar organisasi sesuai dengan yang dibutuhkan. Kelebihan pemenuhan karyawan dari luar dapat memperoleh karyawan yang memiliki ide kreatif

dan segar serta memperoleh karyawan yang benar – benar sesuai yang dibutuhkan oleh organisasi.

### 5.2.3. Fungsi Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan SDM merupakan suatu aktivitas untuk mendidik karyawan tentang bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan. Dua kategori utama pelatihan: Pelatihan yang baik memiliki tahap tahap mulai dari menilai kebutuhan organisasi; merumuskan tujuan program, isi program, dan prinsip – prinsip pembelajaran; dan mendesai lingkungan pembelajaran yang kondusif dan nyaman dalam pelatihan. Metode pelatihan yang dipilih dapat dikategorikan dalam dua kategori utama yaitu:

- ❑ Metode praktis (*on the job training*)

Contoh: rotasi jabatan, magang, penugasan sementara, dan lain-lain

- ❑ Metode presentasi dan simulasi kelas

Contoh: studi kasus, presentasi video, kuliah, dan lain-lain

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

Manfaat pelatihan dan pengembangan SDM

- ❑ Bagi karyawan

- Meningkatkan kemampuan mengerjakan suatu pekerjaan
- Menunjang perkembangan karir dan pengembangan keterampilan dimasa datang.

- ❑ Bagi perusahaan

- Merupakan investasi jangka panjang untuk sukses dalam bisnis melalui orang – orang yang berkualitas dibidangnya.

### 5.2.4. Fungsi evaluasi kerja

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

Manfaat penilaian kerja:

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

Penilaian kinerja mencakup tahapan – tahapan kegiatan:

1. Penetapan standar prestasi

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

#### **5.2.5. Fungsi pemberian kompensasi dan penghargaan**

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

Dilihat dari persepsi karyawan, prinsip keadilan dipengaruhi oleh:

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

Proses penetapan kebijakan kompensasi meliputi:

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

Secara umum kompensasi keuangan yang diberikan dapat berwujud gaji (dibayar untuk pelaksanaan tanggung jawab suatu pekerjaan) atau upah (dibayar untuk waktu kerja misal: berdasar jam kerja). Selain dalam bentuk gaji atau upah, ada bentuk kompensasi yang dirancang khusus untuk memotivasi kinerja karyawan dan disebut dengan program insentif. Adapun wujud insentif ini adalah:

##### **a) Insentif individual**

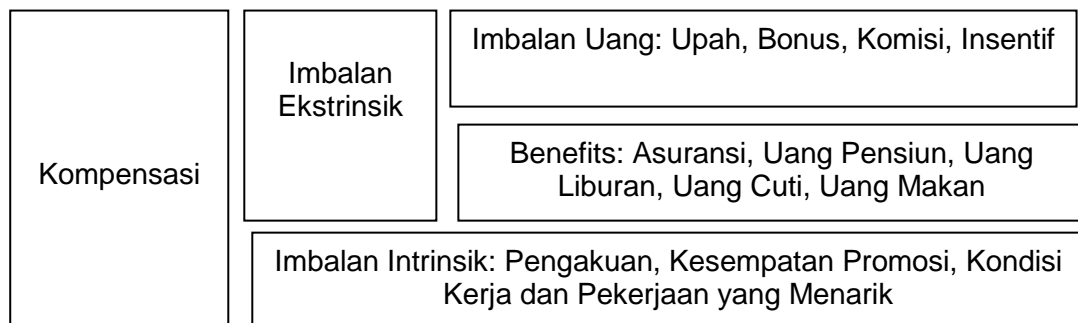
- Bonus: insentif berupa pembayaran khusus di luar gaji apabila karyawan dapat menjual jumlah barang tertentu atau menghasilkan jumlah uang tertentu dari penjualannya.

- *Merit salary system*: insentif individu yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja dalam jabatan non-penjualan.
- *Pay for performance/ variable pay*: insentif yang diberikan kepada manajer untuk output yang produktif.

b) Insentif perusahaan

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

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



Gambar 5.3. Sistem Kompensasi Total

### 5.3. Konteks Hukum Sumber Daya Manusia dan Tantangan Baru SDM

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

- a) Kesetaraan kesempatan kerja bermakna bahwa penempatan tenaga kerja tidak boleh dilakukan dengan diskriminasi

- b) Keamanan dan kesehatan karyawan. Di Indonesia, hak-hak sosial karyawan diatur dalam UU No.3/ 1992 yaitu dengan dijalankannya kebijakan Jaminan Sosial Tenaga Kerja atau Jamsostek.
- c) Pelecehan seksual, dapat terdiri dari dua bentuk yaitu:
  - *Quid pro quo harassment*: bentuk pelecehan seksual yang menawarkan tunjangan yang berkaitan dengan pekerjaan sebagai ganti atas tindakan seksual seseorang.
  - *Hostile work environment*: bentuk pelecehan seksual dengan menciptakan lingkungan kerja yang tidak menyenangkan bagi karyawan tertentu
- d) Diskriminasi khusus, misal: bagi karyawan yang ternyata mengidap AIDS ataupun memiliki cacat tertentu. Untuk jenis-jenis pekerjaan yang memang tidak memerlukan persyaratan khusus untuk menjalankannya maka bentuk diskriminasi semacam ini tidak diperbolehkan.
- e) *Employment at will* yaitu prinsip yang menyatakan bahwa perusahaan maupun karyawan mempunyai hak yang sama untuk mengakhiri hubungan pekerjaan.

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

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

#### 5.4. Serikat Buruh dan *Collective Bargaining*

Pada umumnya suatu waktu setiap perusahaan pasti akan dihadapkan dengan permasalahan dengan karyawannya, dalam bentuk apapun, misalnya dalam hal penetapan upah. Perusahaan tidak dapat dengan semena-mena mengambil keputusan secara sepihak karena pada dasarnya perusahaan dipandang sebagai organisasi yang telah mengadakan kesepakatan kerja sama dengan karyawan dan menandatangani kontrak kerja. Selain itu ada koridor hukum yang diatur oleh pemerintah lewat departemen terkait yang mengatur hubungan kerja perusahaan dan karyawan.

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

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

Taktik yang dapat dipakai oleh serikat pekerja adalah:

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

- 3) *Boycott*: aksi pekerja yang menolak membeli produk yang dihasilkan perusahaan.
- 4) *Slowdown*: aksi pekerja yang tetap menjalankan pekerjaannya tetapi dengan kecepatan lebih lambat dari normal.

Sedangkan taktik yang dapat digunakan oleh pihak manajemen adalah:

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

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

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

## **BAB VI**

### **MOTIVASI KERJA**

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

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

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

#### **6.1. Teori-Teori Motivasi**

##### **6.1.1. Teori X dan Y**

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

Manusia tipe X memiliki ciri – ciri:

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

Manusia tipe Y memiliki ciri – ciri:

- ❑ Mampu menikmati pekerjaan yang mereka lakukan
- ❑ Memiliki pengendalian diri dan mampu mengatur pekerjaan mereka



- ❑ Memiliki respons positif terhadap imbalan, bukan pada ancaman dan hukuman
- ❑ Menerima tanggung jawab
- ❑ Memiliki inisiatif dan kreatifitas dalam bekerja

### **6.1.2. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow**

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

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

Menurut Maslow, kebutuhan manusia dimulai dari kebutuhan yang paling dasar kemudian naik ke kebutuhan-kebutuhan berikutnya. Hirarkhi kebutuhan ialah bahwa kebutuhan itu dipenuhi dengan memuaskan terlebih dahulu kebutuhan

yang paling *urgent*. Suatu kebutuhan yang terpuaskan akan berhenti memotivasi kebutuhan tersebut.



Gambar 6.1. Hirarki Kebutuhan Maslow

### 6.1.3. Teori Hirarki Kebutuhan Alderfer (Teori ERG)

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

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

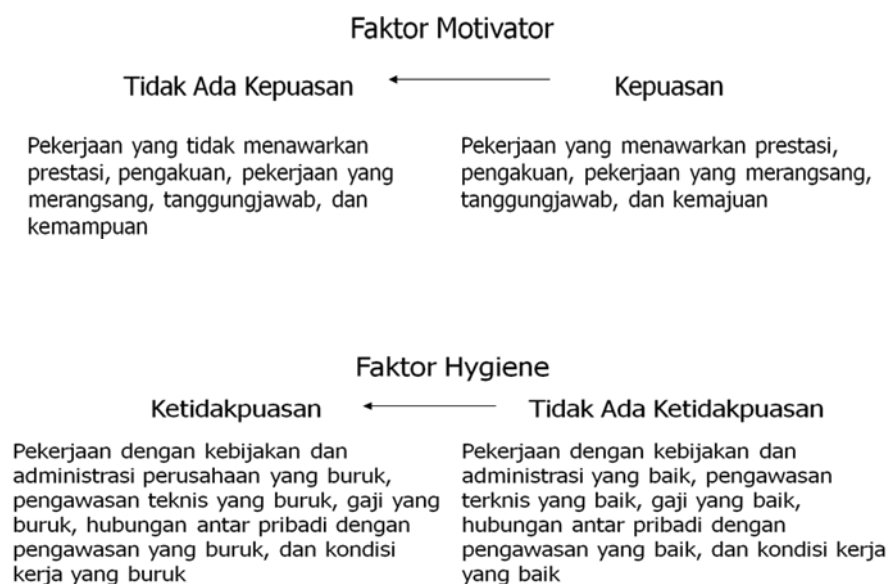
### 6.1.4. Teori Dua Faktor

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

puasan kerja tidak saling berhubungan. Apabila terjadi ketidakpuasan rendah, tidak secara langsung bisa dikatakan adanya kepuasan yang tinggi.

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

Untuk memperjelas, teori ini dapat digambarkan sebagai berikut:



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

### 6.1.5 . Teori Tiga Kebutuhan (McClelland)

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

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

#### **6.1.6. Teori Penguatan (BF Skinner)**

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

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

#### **6.1.7. Teori Penetapan Tujuan**

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

#### **6.1.8. Teori Keadilan**

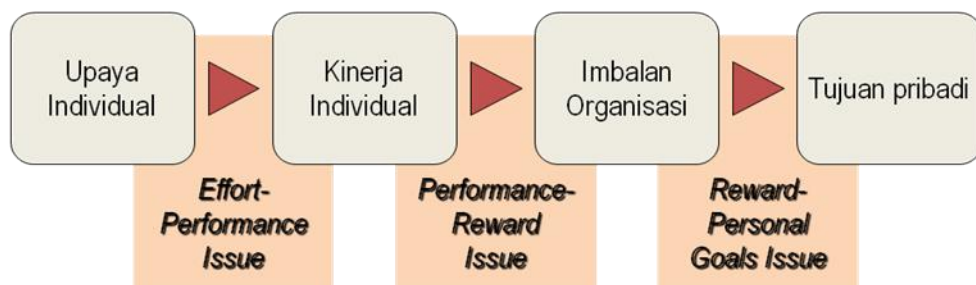
Seseorang akan termotivasi apabila menganggap bahwa apa yang diterima dirasakan telah adil dengan apa yang dia lakukan ataupun dibandingkan dengan yang diterima oleh orang lain. Perasaan adil dalam diri karyawan mendorong karyawan untuk termotivasi bekerja. Organisasi perlu menetapkan prinsip – prinsip keadilan yang dapat diterima karyawan sehingga akan mampu memotivasi karyawan untuk bekerja.

#### **6.1.9. Teori Pengharapan**

Teori ini menyatakan bahwa orang-orang termotivasi bekerja untuk mendapatkan imbalan yang mereka inginkan dan bahwa mereka percaya

mereka mempunyai kesempatan untuk meraihnya. Contohnya: karyawan yang sudah berwisata akan lebih termotivasi untuk bekerja apabila dalam sistem imbalan yang diterima mencantumkan paket liburan dibandingkan dengan imbalan lainnya.

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



Gambar 6.3. Model Teori Pengharapan

## 6.2. Pengelolaan Motivasi Karyawan

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

- ❑ Melalui komunikasi yang efektif

Komunikasi yang efektif timbul apabila terjadi komunikasi dua arah yang saling berinteraksi memberikan masukan dan solusi. Manajemen dan karyawan bersama – sama menetapkan tujuan yang akan dicapai sehingga karyawan akan memiliki motivasi untuk mengerjakan tugas mereka.

- ❑ Pemberdayaan karyawan

Perusahaan dapat memberdayakan karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja mereka. Pemberdayaan karyawan dengan memberikan otonomi dan kewenangan kepada karyawan membuat karyawan lebih berani dan memiliki tanggung jawab yang lebih terhadap pekerjaan yang mereka kerjakan,

❑ Pengelolaan pekerjaan dan variasi pekerjaan

Karyawan dapat dimotivasi juga dengan melakukan variasi pekerjaan ataupun keleluasaan dalam mengerjakan tugas – tugas mereka.

Adanya penambahan jenis pekerjaan yang berbeda dan menantang melalui *job enrichment* ataupun *job enlargement* akan mendorong karyawan memiliki motivasi dan tantangan baru terhadap pekerjaan mereka. Karyawan dapat juga termotivasi apabila memiliki keleluasaan dan fleksibilitas dalam menentukan waktu pekerjaan mereka. Yang menjadi acuan adalah tujuan dari pekerjaan tercapai dan tidak merugikan organisasi.

❑ Mengenalkan jiwa kewirausahaan

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

## **BAB VII**

### **KEPEMIMPINAN**

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

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

#### **7.1. Konsep Kepemimpinan**

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

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

#### **7.2. Gaya Kepemimpinan Klasik**

Ada beberapa gaya kepemimpinan klasik meliputi:

- ❑ Gaya kepemimpinan otoriter  
Pemimpin memusatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan bisnis pada diri pemimpin itu sendiri. Pemimpin memiliki tanggung jawab dan wewenang penuh terhadap jalannya organisasi.

❑ Gaya kepemimpinan demokratis

Pemimpin mendelegasikan wewenang secara luas dan pemusatan keputusan selalu dirundingkan dengan bawahan sehingga pemimpin dan bawahan bekerja sama dalam satu tim.

❑ Gaya kepemimpinan bebas

Pemimpin berpartisipasi secara minimum, sedangkan bawahan memiliki keleluasaan dalam menentukan sendiri tujuan dan cara yang akan dicapai dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

### 7.3. Teori Kepemimpinan

#### 7.3.1 *Trait theory* (Teori sifat)

Teori ini menekankan bahwa sifat, kepribadian, sosial, fisik dan intelektual akan memengaruhi pemimpin satu dengan pemimpin yang lain. Dalam teori ini dapat dipahami timbul suatu pemimpin yang memiliki sifat – sifat tertentu seperti pemimpin yang karismatik, pemberani, ataupun pemimpin yang rendah hati. Pendekatan ini menekankan bahwa pemimpin itu dibentuk dari sifat – sifat yang dibawa seseorang mulai dari lahir. Pendekatan ini mengabaikan faktor situasional yang berkembang sebagai akibat interaksi antara pimpinan dan bawahan yang mungkin secara signifikan berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan seseorang.

#### 7.3.2 *Behavior theory* (Teori perilaku)

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

Teori perilaku dapat dibedakan menjadi:

##### a. Teori Ohio State University

- Struktur Prakarsa (*initiating structure*), yaitu sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan mendefinisikan dan menstruktur peran mereka dan peran bawahan dalam upaya mencapai tujuan



- Pertimbangan (*consideration*), yaitu sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang ditandai saling percaya, menghargai bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka



Gambar 7.1. Matriks Teori Ohio State University

#### b. Telaah Universitas Michigan

Model ini membagi pemimpin dalam dua fungsi, yaitu:

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

#### c. Kisi-kisi Manajerial

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

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

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

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

### 7.3.3. Teori Situasional *Hersey & Blanchard*

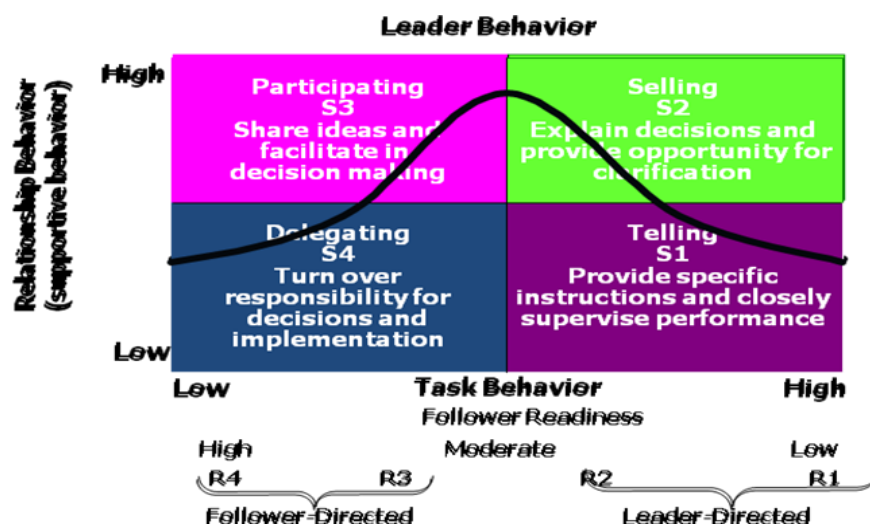
Teori situasional menfokuskan pada kesiapan pengikut. Kepemimpinan yang berhasil disesuaikan dengan situasi yang berkembang tergantung tingkat kesiapan dan kedewasaan bawahannya. Menurut pendekatan ini, bawahan berperan penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang cocok bagi mereka dan bagi pemimpin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

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

Gambar 7.2. Teori Situasional Hersey & Blanchard

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

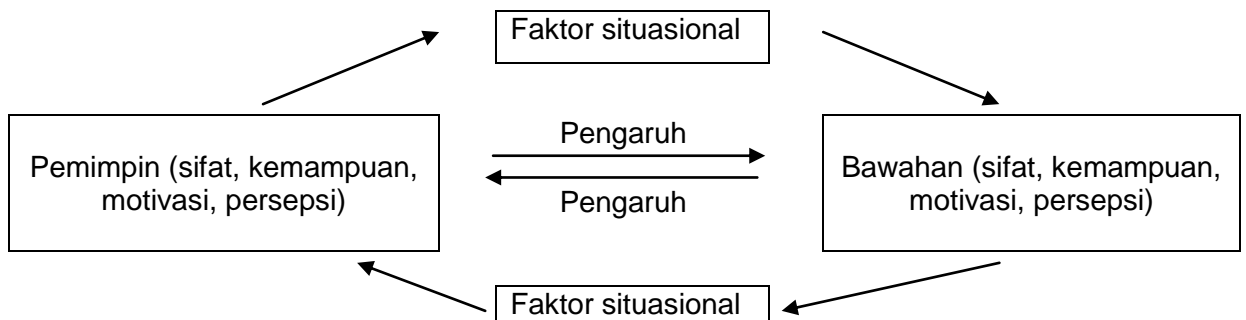
- 1) Ketika kesiapan pengikut/anggota masih rendah (R1), gaya kepemimpinan yang tepat adalah perintah (*telling*), dimana orientasi tugas tinggi, hubungan rendah. Pimpinan memberikan instruksi secara spesifik dan memantau kinerja karyawan dengan ketat
- 2) Ketika kesiapan pengikut/anggota sudah semakin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



Gambar 7.3. Gaya Kepemimpinan Menurut Teori Situasional

### 7.3.4 Contingency Theory (Teori Kemungkinan)

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



Gambar 7.4. Tiga Variabel Kritis yang Berpengaruh pada Kepemimpinan

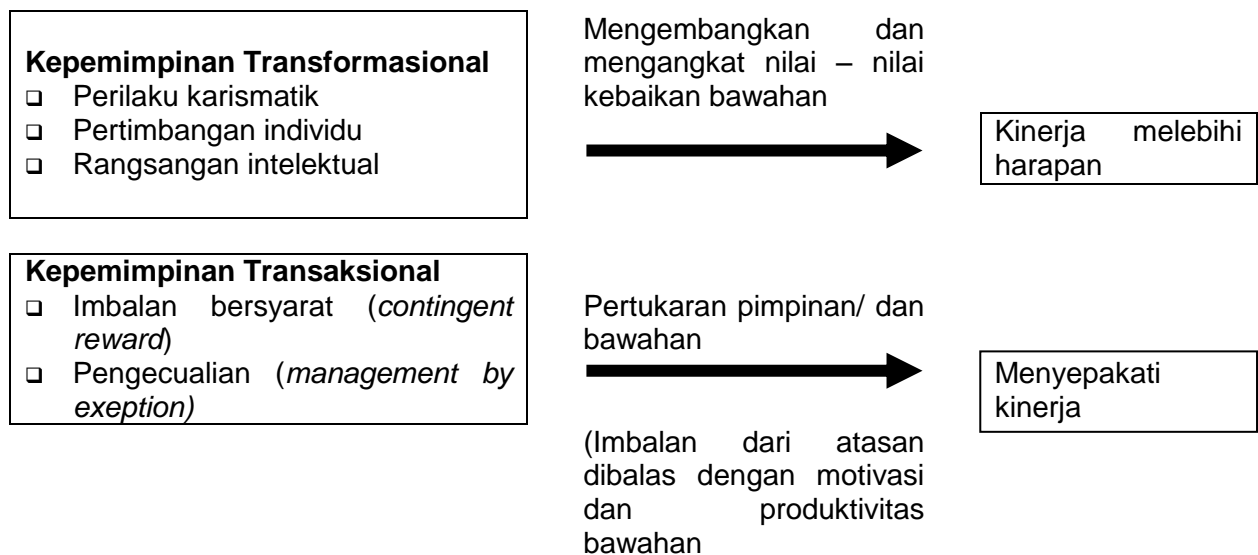
### 7.3.5. Pendekatan Lain Berkaitan dengan Kepemimpinan

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

- Teori atribusi  
Kepemimpinan semata – mata merupakan atribusi yang dibuat orang mengenai individu – individu lainnya. Dalam hal ini pemimpin menyandang atribut seperti kecerdasan, keterampilan ramah tamah, kemampuan komunikasi, dan kreativitas.
- Model manajemen efektif dan likert  
Kepemimpinan memusatkan pada pengawasan terhadap bawahan dan lebih menekankan pada pembuatan kelompok kerja yang efektif pada bawahan. Dengan adanya kelompok kerja memiliki nilai kinerja yang baik dibandingkan dengan supervisi secara tertutup dan mengandalkan insentif individu.
- Teori karismatik  
Teori ini mengatakan bahwa pengikut membuat atribut tentang seorang pemimpin yang merupakan seseorang yang memiliki kemampuan yang luar biasa bila bawahan tersebut mengamati seorang pemimpin.
- Pemimpin transaksional dan transformasional

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

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



Gambar 7.5. Perbedaan kepemimpinan transaksional dan transformasional

## BAB VIII

### MANAJEMEN PEMASARAN

**Manajemen Pemasaran** adalah salah satu kegiatan-kegiatan pokok yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan perusahaannya, untuk berkembang, dan untuk mendapatkan laba. Proses pemasaran itu dimulai jauh sejak sebelum barang-barang diproduksi, dan tidak berakhir dengan penjualan. Kegiatan pemasaran perusahaan harus juga memberikan kepuasan kepada konsumen jika menginginkan usahanya berjalan terus, atau konsumen mempunyai pandangan yang lebih baik terhadap perusahaan (Dharmmesta & Handoko, 1982). Secara definisi, **Manajemen Pemasaran** adalah *penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program-program yang bertujuan menimbulkan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan* (Kotler, 1980).

Sebagai falsafah bisnis, konsep pemasaran bertujuan memberikan kepuasan terhadap keinginan dan berorientasi kepada kebutuhan konsumen. Hal ini secara asasi berbeda dengan falsafah bisnis terdahulu yang berorientasi pada produk, dan penjualan.

Secara definitif dapatlah dikatakan bahwa: **Konsep Pemasaran** adalah sebuah *falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan* (Stanton, 1978).

Tiga unsur konsep pemasaran:

1. Orientasi pada konsumen, yaitu bahwa pemasaran harus menomorsatukan konsumen dalam menentukan strategi pemasarannya
2. Penyusunan kegiatan pemasaran secara integral, yaitu kegiatan pemasaran merupakan satu kegiatan yang tidak bisa dipisahkan dengan menekankan pada konsep bauran pemasaran (*marketing mix*)
3. Kepuasan konsumen, kepuasan konsumen adalah yang terpenting dan menjadi tujuan utama yang harus dicapai oleh perusahaan.

#### 8.1. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dimana strategi pemasaran merupakan suatu cara mencapai tujuan dari sebuah perusahaan. Hal ini juga didukung oleh pendapat Swastha "Strategi adalah

serangkaian rancangan besar yang menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan harus beroperasi untuk mencapai tujuannya. Sehingga dalam menjalankan usaha kecil khususnya diperlukan adanya pengembangan melalui strategi pemasarannya. Karena pada saat kondisi kritis justru usaha kecil yang mampu memberikan pertumbuhan terhadap pendapatan masyarakat. Pemasaran Menurut Stanton pemasaran adalah sesuatu yang meliputi seluruh sistem yang berhubungan dengan tujuan untuk merencanakan dan menentukan harga sampai dengan mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang bisa memuaskan kebutuhan pembeli aktual maupun potensial. Berdasarkan definisi di atas, proses pemasaran dimulai dari menemukan apa yang diinginkan oleh konsumen. Yang akhirnya pemasaran memiliki tujuan yaitu :

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

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

1. Faktor mikro, yaitu perantara pemasaran, pemasok, pesaing dan masyarakat
2. Faktor makro, yaitu demografi/ekonomi, politik/hukum, teknologi/fisik dan sosial/budaya.

Berikut ini adalah hal-hal yang perlu diperhatikan untuk pemasaran: Dari sudut pandang penjual untuk dapat memaksimalkan penjualan produknya.

1. Tempat yang strategis (*place*),,, pilihan tempat yang strategis dan mudah dijangkau konsumen akan meningkatkan volume penjualan. Kemudahan akses oleh konsumen menjadi faktor penting dalam pemilihan tempat usaha.
2. Produk yang bermutu (*product*), kualitas produk membuat suatu produk mampu bersaing dengan produk yang lain untuk menjadi pilihan utama konsumen.
3. Harga yang kompetitif (*price*), harga merupakan biaya yang harus dibayarkan oleh konsumen untuk dapat memanfaatkan produk yang mereka beli. Konsumen akan membandingkan harga yang mereka bayar dengan manfaat yang mereka peroleh ataupun membandingkan harga dengan harga produk lain yang sejenis.
4. Promosi yang gencar (*promotion*). Promosi memberikan informasi dan persuasi kepada konsumen untuk lebih mengenal (*aware*) hingga menjadi konsumen yang loyal dengan produk

Dari sudut pandang konsumen:

1. Kebutuhan dan keinginan konsumen (*customer needs and wants*),
2. Biaya konsumen (*cost to the customer*),
3. Kenyamanan (*convenience*), dan
4. Komunikasi (*communication*).

Dari apa yang sudah dibahas di atas ada beberapa hal yang dapat disimpulkan, bahwa pembuatan produk atau jasa yang diinginkan oleh konsumen harus menjadi fokus kegiatan operasional maupun perencanaan suatu perusahaan. Pemasaran yang berkesinambungan harus adanya koordinasi yang baik dengan berbagai departemen (tidak hanya di bagian pemasaran saja), sehingga dapat menciptakan sinergi di dalam upaya melakukan kegiatan pemasaran

## **8.2. Bauran pemasaran (*Marketing Mix*)**

Bauran pemasaran (*marketing mix*) merupakan strategi pemasaran yang mencakup berbagai komponen dalam pemasaran yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai target pasar yang sudah ditentukan dalam rencana pemasaran. Dalam pemasaran, bauran pemasaran terdiri atas komponen strategi produk, strategi harga, strategi distribusi, dan strategi promosi..Keempat komponen bauran



pemasaran tersebut dijalankan secara bersama –sama dan sinergi sehingga membentuk suatu strategi pemasaran terpadu untuk memasarkan suatu produk.

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

Tabel 8.1 Rangkuman Strategi Pemasaran pada Siklus Daur Hidup Produk

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

Penentuan kombinasi strategi bauran pemasaran pada masing – masing tahap daur hidup produk diatas didasarkan pada kemungkinan pengaruhnya terhadap penjualan yang dalam hal ini diukur dengan elastisitas masing – masing bauran pemasaran terhadap penjualan. Penerapan strategi bauran pemasaran pada masing – masing tahap daur hidup produk memiliki tujuan yang berbeda – beda namun dengan tujuan utama adalah untuk dapat mempertahankan penjualan produk yang mampu memberikan laba kepada perusahaan.

### 8.3. Pemasaran Digital

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

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



Gambar 8.1. Contoh Pemasaran Digital

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

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

### **8.3.1 Pemasaran internet**

#### **8.3.1.1 Email**

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

Persyaratan utama *CAN-SPAM Act*

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

#### **8.3.1.2 Website**

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

#### **8.3.1.3 Jejaring sosial**

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

### **8.3.2 Pemasaran tanpa internet**

#### **8.3.2.1 SMS**

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

#### 8.3.2.2 Iklan banner

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

### 8.3.3 Strategi pemasaran digital

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

#### 8.3.3.1 Strategi Tarik/*Pull*

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

Kelebihan:

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

Kekurangan :

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

#### 8.3.3.2 Strategi Dorong/*Push*

Pemasaran digital ini memberikan informasi kepada konsumen dengan melihat atau menerima iklan digital secara aktif. Informasi dapat datang dalam bentuk email, panggilan ponsel, SMS (pesan teks dikirim melalui ponsel), MMS (pesan multimedia), RSS (format *feed web* yang mendistribusikan berita dan informasi), dll.

Kelebihan

- Memilih sasaran konsumen secara khusus.

- Pesan yang dikirim dapat disesuaikan dengan kriteria konsumen.
- Melakukan pelacakan rinci tentang pilihan konsumen.

Kekurangan:

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

#### **8.3.4 Solusi pemasaran digital**

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

Aturan dalam pemasaran digital :

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

#### **8.3.5 Langkah-langkah pemasaran digital**

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

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



Gambar 8.2. Contoh Tampilan Detik.com yang Penuh Iklan.

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

1. *Awareness* (Kesadaran)

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

2. *Interest* (Ketertarikan)

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

3. *Desire* (Keinginan)

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

#### 4. *Action* (Tindakan)

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

#### **8.3.6 Kunci sukses pemasaran digital**

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

## **BAB IX**

### **KEBIJAKAN PRODUK**

#### **9.1. Konsep Produk**

Produk adalah segala sesuatu yang memberikan nilai yang dapat memberikan manfaat bagi konsumen. Konsumen tidak akan membeli produk hanya karena mereka menyukai produk tersebut. Konsumen membeli suatu produk karena mereka menyukai dan memperoleh manfaat dari produk tersebut. Konsumen menilai produk dengan melakukan perbandingan antara *benefit* dengan biaya yang harus dikeluarkan untuk memperoleh produk tersebut. Suatu produk harus memiliki ciri-ciri khusus agar dapat diterima oleh konsumen. Ciri khas suatu produk yang dapat dijual dan diterima konsumen adalah kualitas produk dan mampu memberikan manfaat yang nyata sesuai kebutuhan konsumen.

Alasan utama konsumen membeli produk

- Ciri khas (*feature*) yaitu ciri ciri khusus yang terdapat dalam suatu produk yang membedakan dengan produk yang lain
- Manfaat (*benefit*) yaitu manfaat yang ditawarkan oleh suatu produk yang dirasakan oleh konsumen.

Secara umum produk yang ditawarkan dibagi kedalam dua kelompok utama yaitu produk yang memiliki fisik dan produk yang tidak memiliki fisik (jasa)

- Produk fisik yaitu produk yang terlihat secara fisik dan dapat diketahui wujud dari produk tersebut. Produk fisik biasanya berupa benda yang ditawarkan kepada konsumen untuk dapat memperoleh manfaat dari benda tersebut. Contoh produk fisik yaitu kursi, mobil, sabun, dll
- Jasa yaitu produk yang tidak terlihat fisiknya sehingga orang tidak bisa mengetahui wujud produk tersebut namun dapat merasakan manfaat yang diberikan oleh produk tersebut. Produk jasa biasanya adalah suatu aktifitas atau proses yang manfaatnya dapat dirasakan oleh konsumen. Contoh produk jasa ini yaitu tukang cukur, tukang pijat, dll

#### **9.2. Klasifikasi Produk**

Salah satu cara untuk mengklasifikasikan produk adalah berdasarkan pembeli yang diharapkan. Pembeli dibagi dalam 2 kelompok pembeli yaitu pembeli barang



konsumsi dan pembeli produk produksi. Pembeli barang konsumsi menggunakan produknya untuk memenuhi kebutuhan mereka tanpa memberikan nilai tambah untuk suatu produk yang baru. Sedangkan pembeli produk-produk industri menggunakan produk yang mereka beli untuk melakukan proses produksi dalam kegiatan produksi.

9.2.1 Klasifikasi produk konsumsi secara umum dibagi dalam tiga kategori meliputi;

- *Convenience good* atau barang kenyamanan dan jasa kenyamanan. Produk dalam kategori merupakan produk yang relatif tidak mahal dan sering dibeli serta dengan sedikit waktu dan pertimbangan untuk melakukan pembelian.
- *Shopping goods*, merupakan produk barang dan jasa yang lebih mahal dan lebih jarang dibeli oleh konsumen dibandingkan barang kenyamanan (*convenience goods*). Produk ini merupakan produk yang memerlukan evaluasi dan pertimbangan yang lebih kompleks bagi konsumen dalam melakukan pembelian.
- *Specialty goods*, berupa barang khusus (*specialty goods*) dan jasa khusus (*specialty services*) merupakan produk yang sangat penting dan mahal harganya. Konsumen dalam memilih kategori produk ini akan melakukan proses pengambilan keputusan pembelian yang relatif lama dan dianggap yang paling tepat dan mudah untuk berubah-ubah produk.

9.2.2 Klasifikasi produk industri secara umum dikelompokkan dalam dua kategori meliputi:

- *Biaya barang beban*, merupakan bahan produksi dan jasa yang dikonsumsi dalam setahun oleh perusahaan yang memproduksi barang-barang lain atau menyediakan jasa lain. Pembelian barang biaya beban digunakan secara cepat dan teratur dalam kegiatan operasi sehari-hari.
- *Belanja barang modal*, merupakan barang dan jasa permanent yang tahan lama dan tidak habis sekali pakai, Produk barang modal biasanya merupakan produk yang mahal harganya, tahan lama, dan jarang dilakukan pembelian oleh perusahaan.

### 9.3. Bauran Produk:

Kelompok produk yang dibuat perusahaan agar tersedia untuk dijual dan ditawarkan kepada konsumen. Perusahaan dapat menyediakan berbagai produk yang terkelompok dalam lini produk. Lini produk merupakan sekelompok produk serupa yang ditujukan pada sekelompok pembeli yang sama yang akan menggunakan produk tersebut dengan cara yang serupa. Pengembangan dari lini produk adalah *multiple product line* yaitu menyediakan berbagai jenis produk dengan mengidentifikasi berbagai peluang diluar lini produk yang sudah ada dan menawarkan kepada konsumen. Keunggulan dari *multiple line product* menjadikan perusahaan dapat tumbuh lebih cepat dan dapat membantu meminimalkan konsekuensi penurunan dari salah satu lini produknya. Perusahaan-perusahaan melakukan *multiple line product* untuk lebih memperkuat posisi produk dalam persaingan dengan saling melengkapi kebutuhan dan pelayanan terpadu kepada konsumen. Contoh *multiple line product* misalnya pelayanan kesehatan yang terintegrasi dengan pelayanan binatu, perawatan alat kesehatan, penyediaan persewaan alat, dsb.

### 9.4. Pengembangan Produk Baru

Untuk mengembangkan dan meragamkan lini produk perusahaan, perusahaan harus mengembangkan dan dengan sukses memperkenalkan serangkaian produk baru. Dengan persaingan produk yang sangat intens dan dinamis perubahannya, perusahaan tidak dapat hanya bergantung pada satu produk saja untuk dapat bertahan dalam persaingan bisnis.

Proses pengembangan produk baru:

1. Pengembangan gagasan, yaitu proses melakukan pencarian ide, gagasan bagi produk baru. Ide dan gagasan dapat berasal dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan yaitu konsumen dan pesaing.
2. Penyaringan gagasan, merupakan usaha untuk mendapatkan ide dan gagasan produk yang sesuai dengan kemampuan, keahlian, sumber daya , dan tujuan perusahaan. Ide-ide yang diperoleh baik yang berasal dari dalam maupun luar perusahaan disaring sehingga diperoleh ide-ide yang benar benar sesuai yang diharapkan untuk dapat dikembangkan lebih lanjut.
3. Pengujian konsep, perusahaan menggunakan konsep yang sudah ada dengan melakukan riset pasar untuk mendapatkan input dari konsumen.

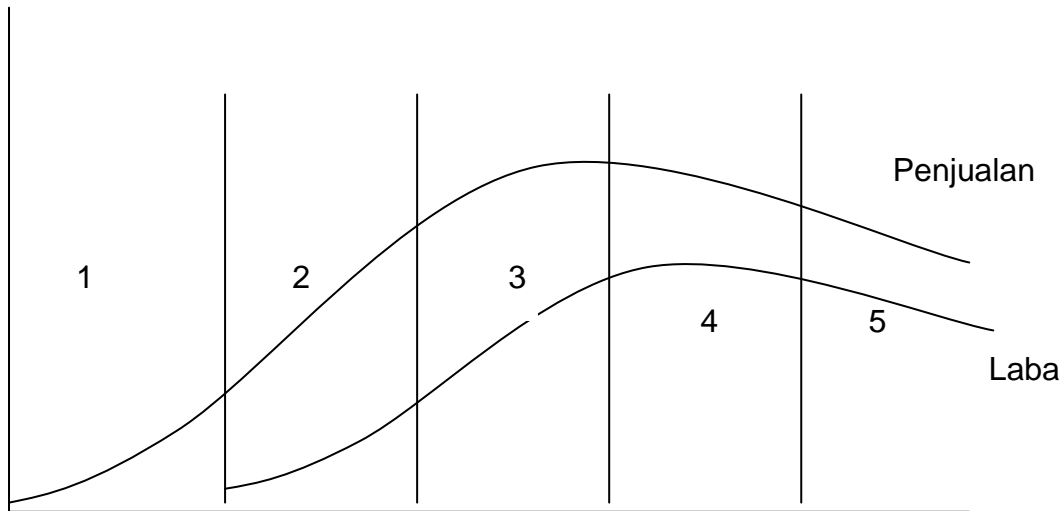
4. Analisis bisnis, Setelah memperoleh input dari konsumen , pemasar malkuan perbandingan biaya dan manfaat yang ditawarkan sehingga dapat diketahui apakah produk memenuhi kualifikasi produk yang layak bisnis atau tidak.
5. Pengembangan prototipe / rancangan proses jasa, yaitu pengembangan produk sehingga produk sesuai dengan tuntutan pasar dan memiliki nilai jual dan daya saing dengan produk perusahaan lain.
6. Pengujian produk dan uji pemasaran, perusahaan melakukan produksi terbatas dan menyebarkan produk tersebut untuk digunakan langsung oleh konsumen
7. Komersialisasi, perusahaan melakukan produksi dan pemasaran secara penuh.

#### **9.5. Daur Hidup Produk**

Daur hidup produk (*product life cycle*) merupakan tahapan yang dilalui oleh suatu produk dalam perkembangan pemasarannya. Produk memiliki urutan waktu yang dimulai dari tahap pengenalan, dan diakhiri dengan tahap penurunan. Lama waktu masing-masing tahap berbeda-beda untuk setiap jenis produk dan strategi pemasarannya. Daur hidup produk baik untuk barang dan jasa merupakan suatu proses alami yang dialami oleh produk sejak dikenalkan sampai dengan hilang dari peredaran.

Perusahaan juga bisa mengkombinasikan strategi pemasaran dengan daur hidup yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. *Daur hidup produk* merupakan tahap – tahap yang dilalui oleh suatu produk dari produk itu diperkenalkan sampai produk tersebut hilang dari peredaran. Suatu produk tidak harus melewati keseluruhan tahapan daur hidup produk. Dapat terjadi bahwa produk yang baru diperkenalkan langsung mengalami penurunan dan tidak tampak lagi dipasaran. Setiap tahap daur hidup produk memerlukan strategi pemasaran yang berbeda – beda. Penerapan strategi pemasaran yang tepat akan dapat menjadikan suatu produk pada daur hidup yang menguntungkan perusahaan dan akan mampu bertahan dalam jangka waktu yang lama.

Secara ringkas hubungan antara masa kehidupan produk, penjualan, dan laba dapat digambarkan pada gambar berikut ini.



Gambar 9.1. Hubungan antara Daur Hidup Produk, Tingkat Penjualan, dan Laba

Tahap daur hidup produk dan strategi bauran pemasaran yang dapat diterapkan oleh perusahaan:

#### 9.5.1. Perkenalan (*introduction*)

Pada tahap ini produk masih belum dikenal oleh konsumen. Kegiatan promosi ditekankan untuk memperkenalkan produk kepada konsumen. Tahap ini perlu biaya yang tinggi dan belum memperoleh penjualan yang menguntungkan

Pada tahap ini penjualan produk masih lambat dan juga laba masih belum ada karena banyaknya biaya yang dikeluarkan untuk mendukung penjualan dan promosi produk baru.

Urutan prioritas dari strategi bauran pemasaran adalah pada produk dalam lini kualitas produk, kemudian promosi dan iklan, baru kemudian strategi harga, dan yang terakhir dari komponen bauran pemasaran yaitu strategi pelayanan kepada konsumen. Tujuan dari strategi bauran pemasaran pada tahap ini adalah untuk mempercepat pertumbuhan penjualan dan memperkenalkan produk kepada konsumen sehingga mampu menjadi alternatif pilihan produk baru yang berkualitas dengan harga yang kompetitif bagi konsumen.

#### 9.5.2. Pertumbuhan (*growth*)

Tahap ini, produk mulai dikenal konsumen, dan penjualan mulai meningkat seiring dengan keberhasilan dari promosi produk. Kenaikan penjualan dalam tahap pertumbuhan relatif pesat sehingga perusahaan perlu menambahkan jalur distribusi dan gerai baru.

Pada tahap ini penjualan mulai meningkat dan tumbuh dengan relatif cepat dengan diiringi pertumbuhan laba penjualan. Pada tahap ini strategi yang dominan adalah strategi promosi yang kuat dengan kombinasi strategi distribusi yang menjangkau wilayah yang lebih luas. Perusahaan juga mulai memikirkan strategi harga untuk mampu bersaing dengan perusahaan yang sudah ada. Tujuan pelaksanaan strategi ini adalah untuk memperluas pangsa pasar yang semakin berkembang sehingga akan mampu meningkatkan proporsi pasar yang dikuasai oleh perusahaan. Pada tahap ini perusahaan mulai berpikir apakah akan menjadi perusahaan besar ataukah hanya akan menjadi perusahaan *medioker*.

#### 9.5.3. Kedewasaan (*maturity*)

Perusahaan dalam tahap ini menikmati kesuksesan penjualan produknya karena produk sudah dikenal luas. Perusahaan perlu memaksimalkan penjualan produknya dan berusaha agar produk tidak mengalami kejenuhan dan penurunan. Volume penjualan mulai stabil dengan ditandai pertambahan penjualan yang relatif kecil dan mulai konstan dalam penjualan. Pada tahap ini penjualan mencapai titik tertinggi.

Pada tahap ini strategi yang digunakan adalah strategi harga yang dominan, disusul dengan strategi diversifikasi produk dan intensifikasi promosi dari perusahaan kepada konsumen. Tujuan dari penerapan strategi pada tahap ini adalah memaksimalkan pendapatan dan mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki. Perusahaan berusaha memaksimalkan pendapatan dengan memaksimalkan tingkat penjualan. Sedangkan untuk mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dengan cara promosi yang gencar dan penambahan pelayanan dalam pemasaran produk.

#### 9.5.4. Tahap kejenuhan

Tahap ini penjualan produk tidak mengalami kenaikan bahkan mulai mengalami kejenuhan dan cenderung turun. Strategi pemasaran dalam tahap ini adalah mereposisi posisi produk dalam benak konsumen. Perusahaan dapat

menggunakan cara perubahan kemasan produk, intensifikasi promosi , didukung dengan pelayanan yang baik.

Pada tahap ini tujuan strategi pemasaran adalah untuk mempertahankan agar penurunan penjualan produk tidak terjadi secara cepat, dan juga perusahaan mulai berusaha mengembangkan produk alternatif sebagai pengganti produk yang mengalami penurunan penjualan.

#### 9.5.5. Penurunan (*decline*)

Tahap ini produk mengalami penurunan penjualan maupun mulai dilupakan oleh konsumen karena lebih memilih produk baru yang lebih menarik atau memberikan kepuasan lebih dari produk yang kita tawarkan.

Pada tahap ini produk yang ada mulai mengalami penurunan penjualan secara terus menerus sehingga laba semakin kecil dan cenderung akan samapai pada penutupan produk yang ada dipasar. Pada masa penurunan ini strategi yang efektif dilaksanakan advertensi, pelayanan, kualitas produk, packaging, dan baru strategi harga. Tujuan dari strategi ini adalah untuk memaksimalkan kemampuan penjualan produk, dan mulai mempertimbangkan memasarkan produk lain sehingga konsumen yang dimiliki tidak diambil oleh perusahaan pesaing.

### 9.6. Alternatif Memperpanjang Umur Produk:

1. Perluasan produk yaitu suatu produk yang sudah ada dipasarkan secara lebih luas kepasar global tanpa merubah atau memodifikasi produknya

Contoh: Coca-cola

2. Adaptasi produk, yaitu melakukan modifikasi produk untuk memberikan daya tarik yang lebih besar terhadap produk yang ditawarkan.

3. Pengenalan ulang produk, yaitu membangkitkan pasar-pasar yang sudah dimiliki agar mengingat kembali terhadap produk kita.

### 9.7. Identifikasi Produk

9.7.1 Merek (*brand*) merupakan simbol yang digunakan untuk membedakan produk dan menandakan kualitas yang dimiliki. Merek merupakan asset berharga yang mengisyaratkan pengakuan produk dan kualitas yang mudah untuk diingat oleh konsumen.

Macam merek:

- *National brand* yaitu merek produk yang didistribusikan secara luas oleh produsen serta membawa nama produsen dalam skala nasional.
- *Licensed brand*, yaitu penggunaan nama merek yang telah mapan dengan membeli hak dari organisasi atau individu yang memilikinya.
- *Private brand*, yaitu produk bermerek yang dikomisikan kepada pedagang grosir atau pengecer dari suatu produsen.

#### 9.7.2 Kemasan produk

Pengemasan produk merupakan penentuan wadah fisik yang memuat produk yang akan dijual diiklankan, atau dilindungi. Pengemasan berperan sebagai suatu iklan yang akan membuat produk terlihat menarik dan memperlihatkan merek dan ciri spesifik serta manfaat produk. Kemasan juga berfungsi untuk melindungi dan mengurangi risiko kerusakan pada produk yang dijual.

#### 9.7.3. Pelabelan produk

Produk yang dikemas memiliki label pada kemasannya. Label merupakan bagian dari pengemasan produk yang mengidentifikasikan nama, produsen, maupun isi produk.

## **BAB X**

### **KEBIJAKAN PROMOSI**

Promosi merupakan aspek bauran pemasaran yang berhubungan dengan teknik-teknik yang paling efektif untuk menjual suatu produk. Promosi merupakan bagian dari bauran komunikasi untuk menyampaikan informasi produk kepada konsumen dan pihak lain yang berinteraksi dengan perusahaan.

Menurut Griffin dan Egbert (2003) promosi bertujuan untuk menyampaikan empat hal kepada calon pelanggan :

1. Membuat pelanggan sadar terhadap produk
2. Membuat pelanggan banyak mengetahui tentang produk
3. Membujuk pelanggan untuk menyukai produk
4. Membujuk pelanggan untuk melakukan pembelian

Tujuan akhir dari promosi yang dilakukan adalah untuk meningkatkan volume penjualan. Dalam rangka untuk mencapai volume penjualan , para pemasar dapat menggunakan promosi untuk *menyampaikan informasi* yaitu memberikan informasi tentang produk kepada konsumen sehingga konsumen mengetahui secara lengkap produk yang kita tawarkan, *memposisikan produk* yaitu suatu proses pemantapan citra produk tertentu secara mudah dalam pikiran konsumen, *menambah nilai produk* yaitu memberikan nilai lebih dari suatu produk dan manfaat tambahan yang didapat dari suatu produk, , dan *mengontrol volume penjualan*, yaitu dengan promosi akan mampu meningkatkan penjualan dengan melakukan event-event kegiatan untuk meningkatkan penjualan, seperti diskon, promo dsb.

#### **10.1. Strategi Promosi**

Secara umum ada dua strategi yang dapat dilakukan perusahaan dalam promosi yaitu:

- *Push strategy*

Perusahaan memasarkan produknya secara agresif kepada grosir dan pengecer yang kemudian akan membujuk konsumen untuk membelinya. Perusahaan secara aktif melakukan promosi untuk mendekati konsumen sehingga konsumen tertarik untuk melakukan pembelian.



- *Pull strategy*

Promosi perusahaan yang langsung menarik pelanggan untuk meminta produknya kepada pengecer. Strategi ini lebih menekankan pada permintaan konsumen akan produk yang kita tawarkan.

## 10.2. Bauran Promosi

Bauran promosi merupakan kombinasi empat tipe alat promosi yang terdiri dari pemasangan iklan, penjualan pribadi, promosi penjualan, dan publisitas dan hubungan masyarakat dalam menyampaikan informasi kepada pihak luar.

Faktor-faktor yang penting dalam pelaksanaan bauran promosi yaitu:

1. Produk yang dijual: sifat produk yang dijual sangat mempengaruhi bauran promosi karena merupakan satu kesatuan dalam bauran pemasaran.
2. Target pasar: kesesuaian bauran promosi yang dipilih dengan target pasar akan menentukan tingkat efektifitas dan efisiensi promosi yang dilakukan
3. Anggaran promosi: ketersediaan anggaran promosi yang disediakan perusahaan mempengaruhi variasi pilihan alat promosi yang digunakan oleh perusahaan.

### 10.2.1 Periklanan (*advertising*)

komunikasi non pribadi yang dipakai untuk menyampaikan suatu produk dan dibayar oleh sponsor.

Tujuan iklan:

- Iklan persuasif, yaitu iklan dilakukan untuk mempengaruhi konsumen dalam mengambil keputusan untuk membeli produk perusahaan daripada produk pesaingnya.
- Iklan perbandingan, yaitu membandingkan dua produk secara langsung untuk menonjolkan kelebihan produk yang dimiliki, sehingga mampu mencuri perhatian konsumen dan penjualan produk dari pesaing.
- Iklan pengingat, yaitu iklan yang dilakukan untuk menjaga image dan nama produk dalam benak pelanggan sehingga akan terus diingat dalam referensi pembelian produk oleh pelanggan,

Media iklan:

- |                       |                       |                    |
|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| a. Koran              | d. Radio              | g. Internet        |
| b. Televisi           | e. Majalah            | h. Periklanan maya |
| c. <i>Direct mail</i> | f. Iklan luar ruangan |                    |

Jenis iklan secara umum dikelompokkan dalam tiga kategori yaitu:

- Iklan merek: mempromosikan suatu merek khusus.
- Iklan dukungan: mempromosikan maksud, pandangan atau kandidat.
- Iklan institusi: mempromosikan citra jangka panjang perusahaan.

#### 10.2.2 Penjualan pribadi (*personal selling*)

Penjualan pribadi dilakukan penjual dengan berkomunikasi secara langsung dengan konsumen untuk mengetahui kebutuhannya dan menawarkan produk milik penjual kepada konsumen. Penjualan pribadi memiliki tujuan menjual dan membina hubungan dengan pelanggan. Perkembangan teknologi informasi mendorong pelaksanaan penjualan pribadi beralih pada penjualan secara *telemarketing* dengan menggunakan media telepon untuk melakukan proses penjualan pribadi.

Tugas dasar yang dilakukan penjualan pribadi:

- Pengolahan pesanan/*order processing* yaitu penjual menerima pesanan dan mengantar pemesanannya
- Penjualan kreatif/*Creative selling* yaitu penjual menjelaskan secara kreatif produk yang belum dikenal secara jelas oleh konsumen sehingga dapat menonjolkan keunggulan produk yang ada dibanding konsumen
- Penjualan utusan/*Missionary selling* yaitu mempromosikan dirinya dan produknya kepada pengguna produk, Contohnya adalah *medical representative* yang mempromosikan produk perusahaan kepada dokter untuk digunakan dalam resepnya.

#### 10.2.3 Promosi penjualan (*sales promotion*)

Insentif jangka pendek untuk mendorong pembelian konsumen.

Macam promosi penjualan:

- a. Kupon
- b. *Point of purchase*
- c. Hadiah
- d. Pameran dagang
- e. Kontes

10.2.4 Publisitas: promosi yang memberikan informasi mengenai perusahaan/produk untuk disampaikan oleh media massa secara umum.

10.2.5 Hubungan masyarakat: publisitas yang disampaikan perusahaan dalam rangka membangun citra baik perusahaan dan membina hubungan dengan pelanggan.

### **10.3 Strategi Promosi Internasional**

Perkembangan pemasaran global menuntut strategi promosi internasional. Setiap perusahaan yang memasarkan produknya dipasar global menghadapi pilihan dasar apakah akan melakukan pendekatan terdesentralisasi dengan manajemen pemasaran terpisah untuk setiap negara atau menerapkan perspektif global dengan suatu program pemasaran terkoordinasi yang diarahkan untuk konsumen global. **Perspektif global** yaitu merancang produk untuk memiliki daya tarik global seperti coca cola, KFC, Periklanan global yang berlaku universal lebih efisien dan berbiaya lebih murah dibandingkan dengan promosi terdesentralisasi. Namun demikian, ada empat faktor yang membuat pelaksanaan program iklan global menjadi tidak efektif dan sukar dilakukan meliputi : *variasi produk, perbedaan bahasa, penerimaan kebudayaan, dan perbedaan citra.*

## **BAB XI**

### **KEBIJAKAN DISTRIBUSI**

Produk yang dihasilkan perusahaan memerlukan ketepatan cara dan jalur distribusi yang digunakan agar dapat sampai kepada konsumen. **Bauran distribusi** merupakan kombinasi saluran distribusi yang dipakai perusahaan untuk menyampaikan produk kepada konsumen akhir. Ketepatan memilih bauran distribusi akan sangat mempengaruhi kesuksesan penjualan produk dari perusahaan, Saluran distribusi merupakan jalur yang diikuti suatu produk dari produsen untuk sampai pada pengguna akhir.

Dalam proses distribusi produk secara umum dikenal perantara (*middlemen/ intermediaries*). Keputusan pemilihan perantara oleh perusahaan secara umum memperhatikan tiga faktor utama yaitu *target pasar yang dituju, sifat dasar produk yang dipasarkan, dan biaya pengelolaan jalur distribusi*. Adapun perantara yang digunakan oleh perusahaan secara umum terdiri dari:

- Pedagang grosir: perantara yang menjual produk ke pihak lain untuk dijual kembali.
- Pengecer: perantara yang menjual produknya langsung ke konsumen.

#### **11.1. Distribusi Produk Konsumsi**

Beberapa alternatif yang digunakan oleh produsen untuk mengantarkan produk sampai kepada pengguna akhir

##### **11.1.1 Distribusi langsung**

Saluran distribusi langsung dilakukan oleh produsen apabila menjual produk pada konsumen akhir tanpa menggunakan perantara atau langsung berinteraksi dan berhubungan dengan konsumen akhir mereka. Dengan perkembangan teknologi internet, distribusi langsung semakin berkembang dengan interaksi antara produsen dan konsumen melalui media internet.

##### **11.1.2 Distribusi eceran**

Penyampaian produk dari produsen kepada konsumen akhir melalui pengecer yang menjual produk dalam kuantitas yang tidak terlalu banyak namun tersebar diberbagai tempat. Contioh distribusi eceran Produk jeans Cardinal yang memiliki gerai eceran sendiri diberbagai supermarket

### **11.1.3 Distribusi grosir**

Distribusi produk kepada konsumen melalui grosir yang mampu menyediakan ruang yang luas untuk penyimpanan barang sehingga toko pengecer tidak perlu melakukan stock barang yang banyak, cukup yang hanya dipajang dengan persediaan terbatas, sedangkan kebutuhan mendesak disediakan oleh grosir setiap saat.

### **11.1.4 Distribusi melalui agen khusus atau broker**

Distribusi produk menggunakan agen khusus atau broker yaitu perusahaan menggunakan perwakilan orangnya untuk berurusan dengan berbagai lini produk dari perusahaan untuk berhubungan dengan pedagang grosir atau pengecer.

## **11.2. Distribusi Produk Bisnis**

Distribusi produk bisnis (*industrial distribution*) berkaitan dengan jaringan dari anggota-anggota saluran yang terlibat dalam arus barang manufaktur ke pelanggan industri,

### **11.2.1 Distribusi Langsung Produk Bisnis**

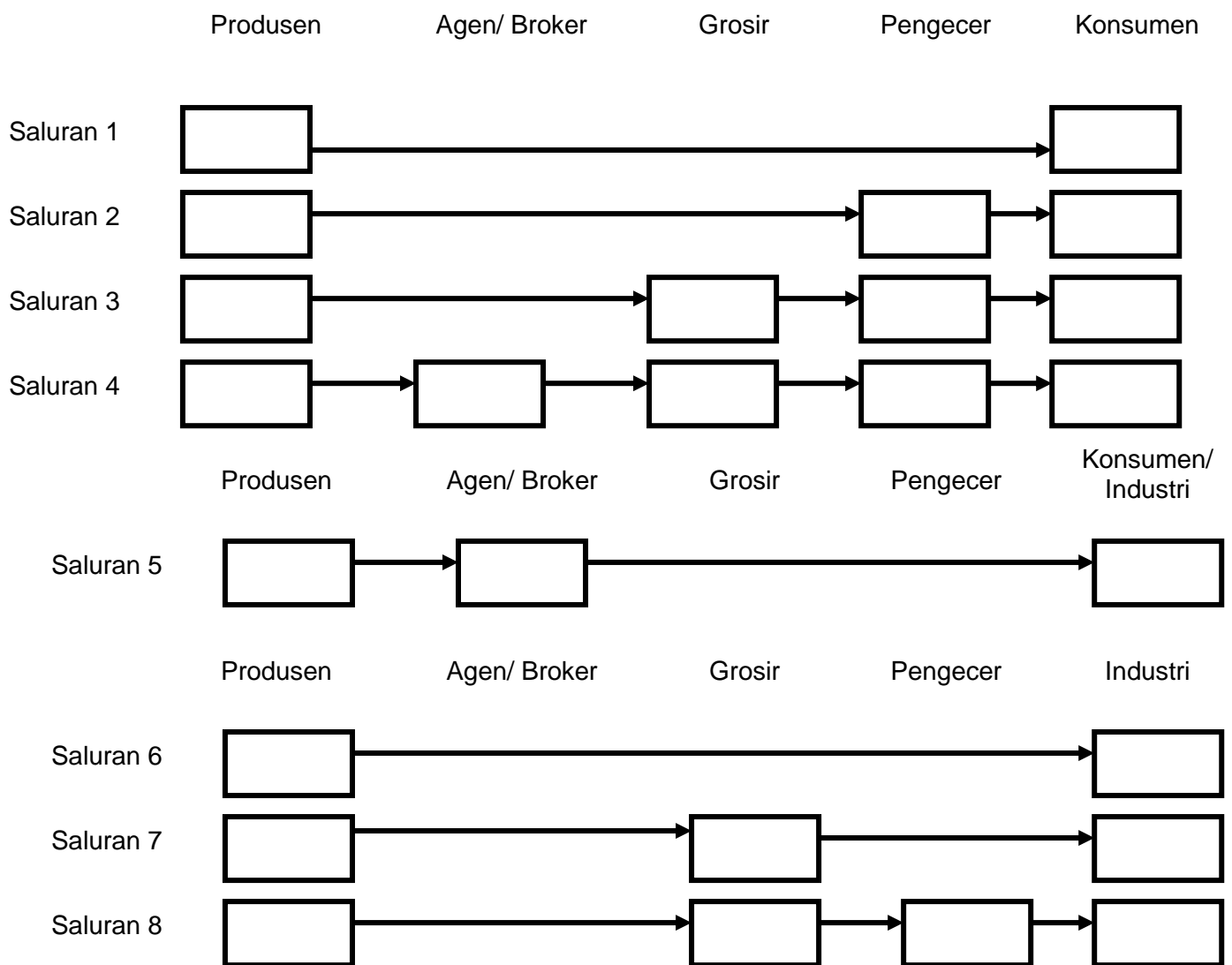
Kebanyakan barang-barang industri dijual langsung oleh produsen kepada pembeli industri. Sebagai perwakilan kontak dengan konsumennya, produsen memiliki kantor penjualan (*sales office*) yang menyediakan semua pelayanan untuk para pelanggan perusahaan dan bersifat sebagai kantor pusat untuk para penjualnya.

### **11.2.2 Distribusi Grosir Produk Bisnis**

Grosir berfungsi sebagai perantara antara produsen dengan konsumen industri merek. Saluran distribusi ini biasanya digunakan untuk kategori produk peralatan aksesoris seperti komputer, mesin faks, ataupun barang kebutuhan pasokan kantor seperti kertas fotokopi, pensil, dll

### **11.2.3 Distribusi Pengecer Produk Bisnis**

Saluran distribusi ini dipakai oleh perusahaan apabila perusahaan untuk mencapai industri pengguna akhir menggunakan jasa pengecer dalam pemasaran produknya. Contoh produk yang menggunakan jasa distribusi ini misalnya pakan ikan untuk industri budidaya ikan skala rumah tangga.



Gambar 11.1 Rangkuman Jalur Distribusi Produk Konsumsi dan Industri

### 11.3 Strategi Distribusi:

Strategi distribusi tergantung pada kelas produk dan tingkatan keterpapasan pasar (*market exposure*) yang paling efektif dalam menyampaikan produk kepada pelanggan terbesar. Tujuan strategi distribusi adalah *menjadikan suatu produk dapat dicapai dalam jumlah lokasi yang cukup untuk memenuhi kebutuhan pelanggan*.

#### 11.3.1 Distribusi intensif

Pendistribusian suatu produk melalui sebanyak mungkin saluran dan anggota saluran distribusi. Strategi ini umum dilakukan oleh kategori produk

konsumsi berbiaya rendah sehingga diharapkan dapat menjangkau semua kalangan konsumen.

#### 11.3.2 Distribusi eksklusif

Perusahaan memberikan hak eksklusif kepada pihak lain untuk mendistribusikan atau menjual suatu produk pada sejumlah grosir atau pengecer yang terbatas. Contoh distribusi ini misalnya distribusi mobil BMW

#### 11.3.3 Distribusi selektif

Distribusi selektif merupakan gabungan antara distribusi eksklusif dan intensif dimana perusahaan hanya memilih grosir atau pengecer yang akan memberikan perhatian khusus pada suatu produk mereka. Pola distribusi ini berusaha menjangkau target konsumen yang lebih luas dari distribusi eksklusif tanpa meninggalkan kesan produk yang umum atau murahan.

### 11.4 Konflik Saluran

Konflik saluran merupakan ketidaksepakatan antara anggota saluran distribusi terkait dengan peran dan imbalan yang diperoleh. Konflik saluran terjadi apabila tidak adanya kesepahaman antara pihak-pihak dalam jaringan distribusi. Konflik saluran dapat dipecahkan ketika para anggota saluran dikoordinasikan dengan lebih baik dan dilakukan kepemimpinan saluran oleh anggota distribusi yang paling kuat dan berpengaruh.

Macam konflik:

- Horizontal: terjadi antar perusahaan pada tingkat saluran sama.
- Vertikal: terjadi antar perusahaan pada tingkat saluran

### 11.5 Perdagangan Partai Besar

#### 11.5.1 Pedagang besar (*merchant wholesaler*)

Pedagang grosir merupakan badan independen yang menjual berbagai jenis barang konsumsi atau bisnis yang diproduksi oleh berbagai perusahaan. Jenis pedagang grosir meliputi

##### 11.5.1.1 Pedagang grosir penuh

Pedagang grosir yang menyediakan berbagai jenis jasa mulai dari penyediaan jasa kredit, pemasaran, dan jasa perdagangan barang-barang sebagai tambahan dari jasa jual beli tradisional

##### 11.5.1.2 Pedagang grosir terbatas

Pedagang grosir yang menyediakan jasa secara terbatas, bahkan terkadang hanya jasa penyimpanan. Contoh grosir terbatas yaitu *drop shipper* yaitu pedagang grosir yang memiliki fungsi terbatas pada menerima pesanan pelanggan, melakukan negosiasi dengan produsen, memberikan hak atas barang dan mengatur pengiriman kepada pelanggan.

#### 11.5.2 Agen/ broker

Agen atau broker merupakan perpanjangan tangan dari produsen yang tidak memiliki divisi penjualan sendiri. Pentingnya agen atau broker terletak pada pengetahuan mereka akan pasar dan keahlian mereka dalam memasarkan produk. Agen/broker biasanya bekerja dengan berdasarkan komisi atas penjualan yang mereka lakukan.

### 11.6 Perdagangan Eceran:

#### 11.6.1 Pengecer lini produk

- ✓ Toko serba ada (*department store*) yaitu pengecer berbagai produk yang dicirikan oleh pengorganisasian produk-produk yang mereka jual, Contoh toko serba ada misalnya minimarket Alfamart.
- ✓ Pasar swalayan, merupakan pengecer berbagai lini produk yang menawarkan berbagai beragam makanan dan yang sejenisnya dengan penekanan pada harga yang murah, pelayanan sendiri dan pilihan yang banyak.
- ✓ Supermarket dan Hypermarket merupakan pengecer lini produk yang sangat beragam yang menjual berbagai jenis produk yang tidak saling berhubungan.
- ✓ *Specialty store* yaitu toko khusus yang menjual produk tertentu dengan segmen pasar yang khusus. Toko khusus ini memberikan pelayanan mulai dari penentuan segmen yang jelas dengan menawarkan produk secara penuh dengan kemampuan pengetahuan produk yang luas.
- ✓ *Factory outlet* yaitu toko milik pabrikan atau kerjasama dengan pabrikan yang menghindari jalur distribusi grosir dan pengecer dalam menjual produknya kepada konsumen.



#### 11.6.2 Pengecer tanpa toko

- ✓ *Mail-order (catalog) marketing* yaitu katalog yang disebar oleh perusahaan yang berisi gambar dan deskripsi produk yang ditawarkan kepada konsumen dan mengirim katalog tersebut kepada calon konsumen potensial atau yang sudah menjadi anggota.
- ✓ *Telemarketing* yaitu penggunaan telepon untuk menjual langsung kepada konsumen.
- ✓ *Direct selling* yaitu penjualan yang dilakukan langsung kepada konsumen dengan mendatangi mereka baik dalam keramaian ataupun mendatangi langsung dari rumah ke rumah.
- ✓ *Electronic retailing (internet based stores, electronic catalogs, storefronts and cybermalls)*

#### 11.7 Distribusi Fisik:

Distribusi fisik merupakan semua kegiatan yang dibutuhkan untuk memindahkan produk dari manufaktur ke konsumen. Tujuan distribusi fisik adalah menjadikan barang tersedia ketika dan dimana konsumen membutuhkan untuk membutuhkan agar tetap berbiaya rendah dan memberikan layanan agar para pelanggan tetap merasa puas.

Macam kegiatan:

- Pergudangan yaitu distribusi fisik yang berhubungan dengan penyimpanan barang-barang
- Transportasi produk yaitu kegiatan memindahkan produk dari satu tempat ke tempat yang lainnya. Biaya transportasi merupakan komponen biaya tertinggi dalam memindahkan suatu produk secara fisik. Dalam transportasi perusahaan harus memperhatikan beberapa faktor yaitu *sifat dasar produk, jarak tempuh, kecepatan transportasi, dan keinginan dan kebutuhan pelanggan.*

## **BAB XII**

### **KEBIJAKAN HARGA**

Keputusan penetapan harga suatu perusahaan mencerminkan tujuan penetapan harga yang ditetapkan manajemannya. Walau tujuannya beraneka ragam, namun secara keseluruhan penetapan harga yang tepat diharapkan dapat dijangkau oleh para penjual dalam memasarkan produknya.

Tujuan penetapan harga:

- a) Memaksimalkan laba, penetapan harga yang berorientasi pada peningkatan laba perusahaan dari total unit produk yang terjual. Harga ditetapkan berdasarkan pertimbangan penerimaan penjualan terhadap biaya yang harus dikeluarkan. Pertimbangan mengenai efisiensi sumber daya perusahaan menjadi pertimbangan utama dalam menetapkan harga untuk mencapai tingkat *return on sales* atau investasi modal yang diharapkan
- b) *E-business*, Penetapan harga untuk pemasaran secara *e-busienss* harus mempertimbangkan berbagai komponen biaya dan kesadaran konsumen (*customer awareness*) yang mungkin berbeda dengan konsumen konvensional. Harga internet bisa lebih murah karena kemampuan internet dapat memberikan hubungan langsung dengan pelanggan yang mengurangi biaya intermediasi melalui perantara.
- c) Pangsa pasar, Dalam jangka panjang perusahaan harus mendapatkan laba dari penjualan produk mereka. Akan tetapi untuk meningkatkan pangsa pasar suatu produk baru, suatu perusahaan dapat menetapkan harga yang lebih rendah untuk dapat melakukan penetrasi pasar sehingga memperoleh pangsa pasar yang besar. Dengan pangsa pasar yang besar, diharapkan tingkat penjualan akan tinggi sehingga meningkatkan total laba yang diterima oleh perusahaan.
- d) Menutupi kerugian usaha, Perusahaan pada saat kondisi sulit kadang menetapkan harga jual untuk menutupi kerugian yang akan dialami perusahaan. Pada saat kondisi perekonomian sedang mengalami krisis, ketahanan perusahaan dipertahankan dengan menetapkan harga yang lebih rendah sehingga memperoleh pendapatan yang dapat digunakan untuk bertahan dan beroperasi

## 12.1. Pendekatan Penetapan Harga

### 12.1.1 Berdasarkan biaya

Penetapan harga berorientasi biaya mempertimbangkan kebutuhan perusahaan untuk memperoleh laba dengan mempertimbangkan biaya produksinya. Perusahaan menentukan laba yang diharapkan dan menambahkan persentase laba tersebut dalam komponen harga yang ditentukan.

#### 1. Penetapan harga *cost plus*

Penetapan harga produk oleh perusahaan dengan menambahkan suatu kisaran angka tertentu pada biaya produk agar dapat menjualnya dengan memperoleh laba yang diharapkan.

#### 2. Analisis titik impas (*cost volume profit analysis*)

Perusahaan menetapkan harga jual suatu produk dengan pertimbangan pengeluaran biaya produksi. Perusahaan menentukan titik impas produksi (*break even point*) yang menggambarkan posisi perusahaan tidak mengalami kerugian atau memperoleh keuntungan dengan menjual produk sejumlah yang tertera pada titik impas. Perusahaan akan memperoleh keuntungan apabila penjualan produk melebihi titik impas dan rugi apabila dibawah kuantitas titik impas. Penentuan titik impas perlu memperhatikan seberapa kemampuan pembeli untuk membayar harga yang kita tawarkan dan harga persaingan produk.

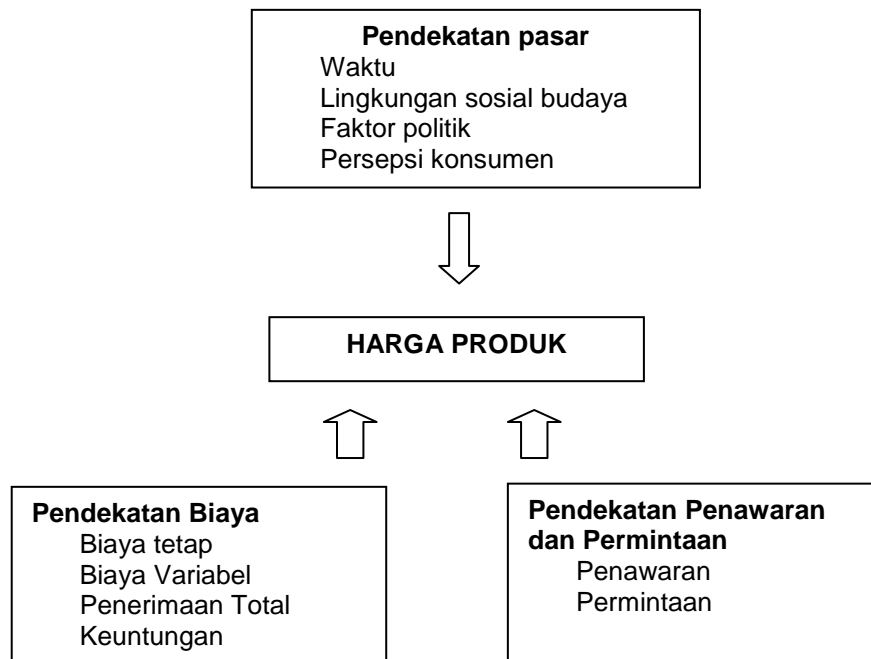
### 12.1.2 Berdasarkan persepsi pembeli

Penetapan harga berdasarkan persepsi pembeli merupakan penetapan harga yang dilakukan berdasarkan informasi dari konsumen. Konsumen memiliki gambaran tentang manfaat yang diperoleh dari suatu produk dan biaya yang mau mereka keluarkan untuk membeli produk tersebut. Perusahaan menggunakan persepsi konsumen tersebut sebagai pertimbangan utama menetapkan harga jual produknya selain komponen tambahan lain untuk harga sehingga harga yang ditetapkan akan lebih bisa diterima oleh konsumen karena sesuai dengan persepsinya

### 12.1.3 Berdasarkan persaingan

Penetapan harga persaingan memperhatikan pesaing perusahaan dalam penetapan harga produk. Strategi harga *relative pricing* dilakukan perusahaan dengan menetapkan harga jual produk berada diatas, dibawah atau sama dengan harga pada tingkat persaingan yang ada. Penetapan harga dengan

metode *follow the leader* (mengikuti pemimpin) suatu perusahaan tidak menetapkan harga sendiri namun bereaksi menyesuaikan harga dari pemimpin pasar yang ada sehingga tidak terjadi persaingan harga.



Gambar 12.1. Pembentukan Harga Produk

## 12.2. Strategi Penetapan Harga Produk Baru

### 1. *Skimming*

*Skimming* adalah menetapkan harga yang relatif tinggi pada saat produk diluncurkan pertama kali dipasar. Produk teknologi dengan investasi yang tinggi biasanya menggunakan strategi ini untuk menutupi biaya riset dan pengembangan produk yang mahal.

### 2. *Penetration price*

Perusahaan menetapkan harga jual produk dengan harga yang murah dengan harapan akan memperoleh pangsa pasar yang luas dalam waktu yang cepat. Tujuan perusahaan menerapkan strategi ini adalah untuk penetrasi secepatnya kedalam pasar sehingga mampu membangun kekuatan merek dan loyalitas konsumen.

### 12.3. Strategi Harga Psikologis

Strategi harga psikologis mempertimbangkan faktor psikologis konsumen dalam memutuskan untuk melakukan pembelian produk. Penentuan harga psikologis berusaha mendekati sisi emosional konsumen dalam motif pembelian suatu produk.

1. *Prestige pricing*

Perusahaan menetapkan harga yang tinggi untuk membangun citra merek eksklusif dan berkualitas. Strategi ini cocok diterapkan untuk produk-produk kategori produk *shopping dan specialty* yang memerlukan pertimbangan matang dalam proses pembelian. Produk fashion merupakan salah satu jenis produk yang menggunakan strategi ini untuk membangun citra merek di konsumen mereka.

2. *Odd pricing*

perusahaan menetapkan besaran harga yang ganjil dan dibawah jumlah genap dengan harga yang selisih nominal kecil. Penetapan harga ini dimaksudkan untuk menarik minat konsumen untuk membeli barang yang terasa lebih murah. Supermarket banyak menerapkan strategi harga ini pada produk-produk mereka seperti Carrefour, SuperIndo, dll

3. *Multiple unit pricing*

Strategi penentuan harga digunakan perusahaan yang menjual dengan harga yang lebih rendah apabila konsumen membeli dalam jumlah barang yang banyak. Semakin banyak barang yang dibeli, maka harga perunitnya semakin murah.

4. *Price lining*

Perusahaan menjual produk dengan harga yang berbeda untuk model yang berbeda dalam lini produk tertentu. Setiap model produk memiliki perbedaan kualitas dan harga yang berbeda-beda. Konsumen dapat memilih produk dengan harga dan kualitas yang sesuai dengan kemampuan daya beli konsumen. Harga jual ini sering diterapkan oleh produsen komputer dalam memasarkan produk-produknya

5. *Leader pricing*

Perusahaan menerapkan harga yang lebih rendah untuk beberapa produk yang mereka jual sehingga akan meningkatkan jumlah konsumen yang berkunjung ke toko mereka. Penetapan harga yang lebih murah dibandingkan tempat lain untuk beberapa item produk diharapkan akan

meningkatkan kunjungan pembeli dan melakukan pembelian produk ditoko tersebut, Strategi ini sering dilakukan oleh supermarket atau toko serba ada yang menjual aneka jenis produk yang berbeda sehingga konsumen tidak hanya membeli produk yang berharga murah tapi diharapkan akan membeli produk lainnya.

#### **12.4. Strategi Harga Diskon**

Strategi ini digunakan perusahaan untuk memberikan potongan harga untuk meningkatkan penjualan. Harga diskon dapat diberikan berdasarkan kuantitas produk yang dibeli oleh konsumen atau juga dengan menggunakan kartu diskon yang dapat diperoleh oleh konsumen setelah membeli produk dengan nilai nominal tertentu. *cash discount* adalah diskon yang berupa berupa pemotongan tunai dari pembayaran yang dilakukan pelanggan.

## **BAB XIII**

### **MANAJEMEN OPERASI**

Produksi atau operasi merupakan salah satu fungsi bisnis yang harus dikelola dengan sebaik mungkin oleh organisasi. Setiap perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa pastilah memiliki fungsi produksi, yang akan bekerjasama dengan fungsi lain seperti pemasaran, sumber daya manusia dan keuangan guna memberikan produk terbaik yang dapat memuaskan kebutuhan konsumen. Aktivitas yang tercakup dalam manajemen operasi ini sangat bervariasi, tergantung pada ukuran perusahaan, jenis perusahaan, teknologi yang dipakai dan sebagainya. Perusahaan kecil seperti industri rumah tangga jelas memiliki pengelolaan operasi yang berbeda dengan perusahaan besar seperti Unilever, Procter & Gamble, Indofood dan lain-lain. Sebagaimana fungsi lainnya dalam bisnis maka fungsi operasi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing ataupun justru menjadi sumber beban perusahaan. Contohnya: kesalahan pemilihan lokasi pabrik mengakibatkan ongkos produksi melonjak tajam, kesalahan proses produksi mengakibatkan banyak produk cacat yang tidak layak dijual, ataupun kesalahan manajemen mutu yang meloloskan produk cacat mengakibatkan ketidakpuasan pelanggan sehingga akhirnya beralih ke pesaing. Inilah alasannya mengapa manajemen operasi merupakan salah satu fungsi bisnis yang juga wajib diperhatikan keberadaannya guna mendukung eksistensi organisasi sebagai entitas bisnis yang sukses.

#### **13.1. Konsep Dasar Manajemen Operasi**

Pengertian manajemen produksi (operasi) adalah proses/ aktivitas untuk mengubah sumber daya (material fisik, peralatan, tenaga kerja dan pengetahuan) menjadi barang jadi dan jasa untuk konsumen yang bernilai dan memberikan manfaat (Griffin dan Ebert, 2005). Dalam manajemen operasi perusahaan akan mengkombinasikan berbagai faktor produksi, baik sumber daya fisik, peralatan, tenaga kerja, pengetahuan dan informasi dalam fasilitas produksi guna memenuhi satu tujuan yaitu memberikan utilitas yang bermakna kemampuan produk memuaskan konsumen.

#### **13.2. Proses Operasi Barang dan Jasa**

Proses operasi adalah serangkaian metode dan teknologi yang dipakai dalam memproduksi barang atau jasa. Tipe produksi dapat diklasifikasikan berdasarkan perbedaan pada proses operasinya.

Proses operasi untuk barang dibedakan menjadi dua, yaitu:

- Proses analitis adalah proses produksi di mana sumber daya diuraikan menjadi komponen untuk menciptakan produk jadi.
- Proses sintetis adalah proses produksi di mana sumber daya dikombinasikan untuk menghasilkan barang jadi.

Sedangkan proses operasi untuk jasa dibedakan berdasar tingkat kontak dengan pelanggan, dan terdiri dari dua klasifikasi yaitu:

- Sistem kontak tinggi, di mana pelanggan menjadi bagian dari sistem selama penyampaian jasa
- Sistem kontak rendah di mana pelanggan tidak harus menjadi bagian dari sistem dalam menerima jasa.

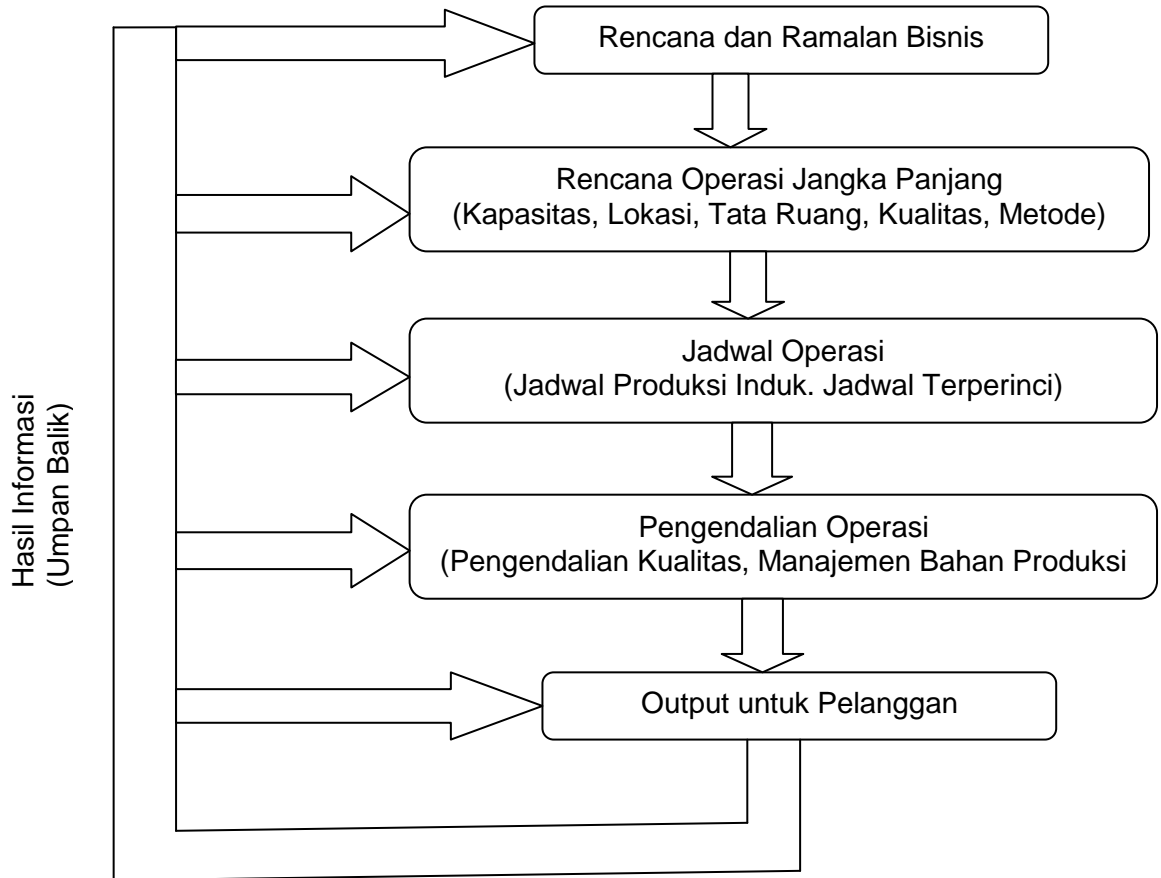
Perbedaan dalam operasi manufaktur dan jasa:

- 1) Fokus pada kinerja. Apabila barang diciptakan lewat proses produksi maka jasa dihasilkan lewat kinerja. Dalam proses operasi jasa, output akhir yang dihasilkan adalah konsumen yang merasa puas karena kebutuhannya terpenuhi. Dengan demikian proses yang dihasilkan harus berorientasi pada konsumen.
- 2) Fokus pada proses dan hasil akhir. Mayoritas produk jasa adalah kombinasi antara produk *tangible* dan *intangible* sehingga jasa akan berfokus baik pada proses maupun hasil akhir.
- 3) Fokus pada karakteristik jasa. Transaksi jasa memiliki tiga ciri khas yaitu pertama, *intangibility* bermakna jasa tidak dapat dirasakan lewat panca indera sehingga dinilai dari *intangible value*-nya seperti kepuasan, kegembiraan dan sebagainya. Kedua, *customization* bermakna bahwa konsumen mengharapkan layanan jasa didesain sesuai kebutuhan pribadi masing-masing dan ketiga, *unstorability* bermakna jasa tidak dapat disimpan, melainkan proses produksi dan konsumsi dilakukan pada saat bersamaan.
- 4) Fokus pada pertimbangan kualitas layanan. Kualitas barang dan jasa tidak dapat diukur dengan standar yang sama.

### 13.3. Perencanaan Operasi

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





Gambar 13.1. Perencanaan dan Pengendalian Operasi

### 13.3.1. Perencanaan kapasitas

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

### 13.3.2. Perencanaan lokasi

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

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

### 13.3.3. Perencanaan tata ruang

Untuk produksi barang, terdapat tiga ruang berbeda yang direncanakan:

- a) Fasilitas produktif: bengkel kerja dan peralatan untuk mengubah bahan mentah. Alternatif tata ruang bagi fasilitas produktif ada tiga macam yaitu:
  - Tata ruang proses (*process layout*) adalah pengaturan kegiatan produksi dengan mengelompokkan peralatan dan orang-orangnya berdasarkan fungsinya. Tipe ini cocok untuk perusahaan yang menghasilkan produk yang tidak memiliki banyak perbedaan.

- ❑ Tata ruang selular (*cellular layout*) adalah pengaturan kegiatan produksi yang dirancang untuk memindahkan satu kelompok produk melalui alur yang sejenis.
- ❑ Tata ruang produk (*product layout*) adalah pengaturan kegiatan produksi yang dirancang untuk memindahkan sumber daya melalui serangkaian tahap yang tetap. Dalam tata ruang ini sering digunakan lini perakitan (*assembly line*) yaitu tata ruang produk yang memindahkan produknya tahap demi tahap melalui suatu pabrik dalam ban berjalan atau peralatan lain sampai barang tersebut jadi. Tipe ini cocok untuk produk yang dihasilkan dalam kuantitas cukup banyak dengan proses terus-menerus misalnya pabrik mobil dan makanan kaleng.
- b) Fasilitas non-produktif berupa daerah penyimpanan dan pemeliharaan
- c) Fasilitas pendukung berupa kantor, kamar kecil, areal parkir, kafetaria dan lain-lain.

Untuk produksi jasa, pengaturan tata ruangnya diatur sebagai berikut:

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

#### **13.3.4. Perencanaan kualitas**

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

#### **13.3.5. Perencanaan metode**

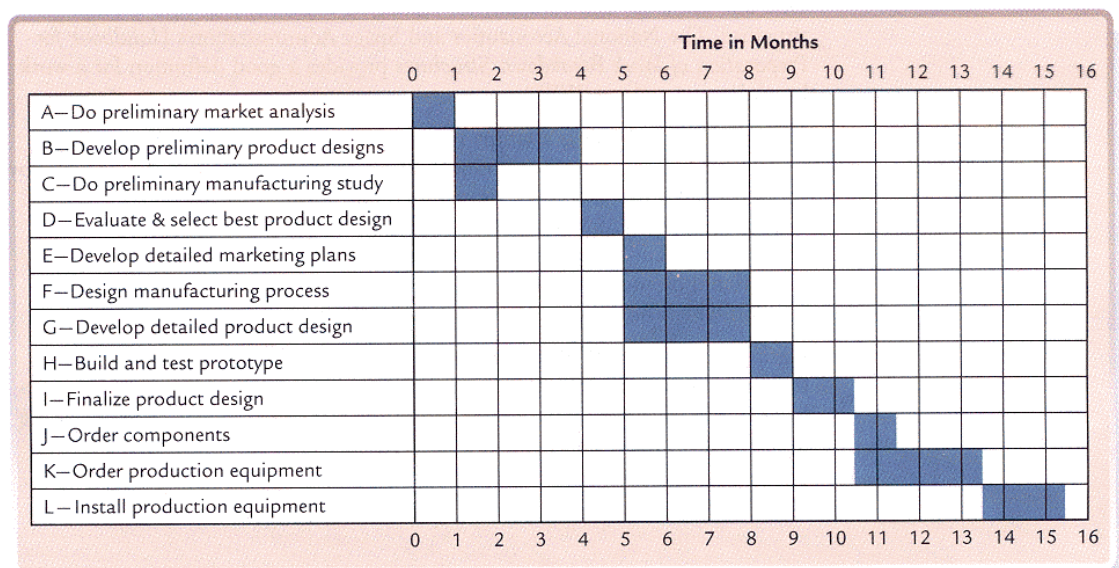
Perencanaan metode bermakna bahwa dalam perancangan sistem operasi maka manajer harus dapat secara jelas mengidentifikasi setiap tahap produksi dan metode spesifik untuk melaksanakannya. Dengan secara seksama meneliti setiap prosedur tahap demi tahap maka diharapkan inefisiensi dan kinerja yang buruk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

### **13.4. Penjadwalan Operasi**

Setelah dalam perencanaan operasi diidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan dirinci tujuan penggunaannya maka langkah selanjutnya adalah

mengembangkan **timetable** untuk memperoleh sumber daya. Aktivitas ini disebut dengan **penjadwalan operasi**. Penjadwalan operasi untuk barang tergantung dari jadwal produksi induk yaitu jadwal yang memperlihatkan produk mana yang akan diproduksi, kapan produksi akan dimulai dan sumber daya apa yang akan digunakan. Sedangkan untuk operasi jasa penjadwalan operasi dilakukan tergantung waktu penyelesaian dan kedatangan order.

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



Gambar 13.2. Contoh GANTT Chart

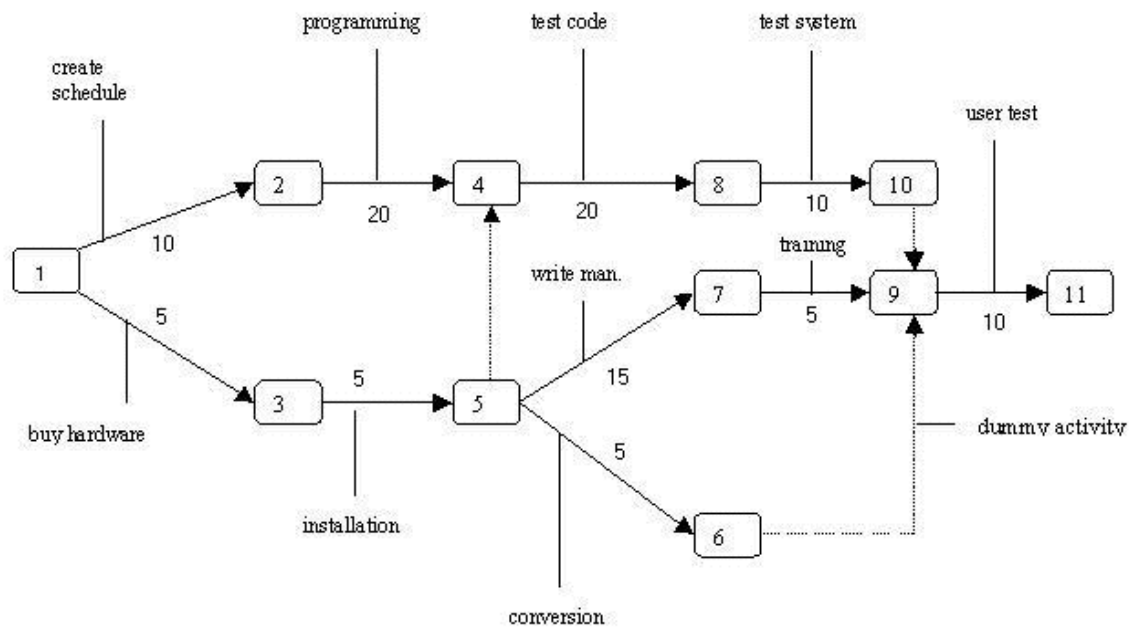


Fig. 1:  
PERT Chart

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

Gambar 13.3. Contoh PERT Chart

### 13.5. Pengendalian Operasi

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

#### 13.5.1. Manajemen bahan produksi

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

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

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

#### **13.5.2. Pengendalian proses operasi**

Dalam proses pengendalian operasi terdapat beberapa alat yang dapat digunakan:

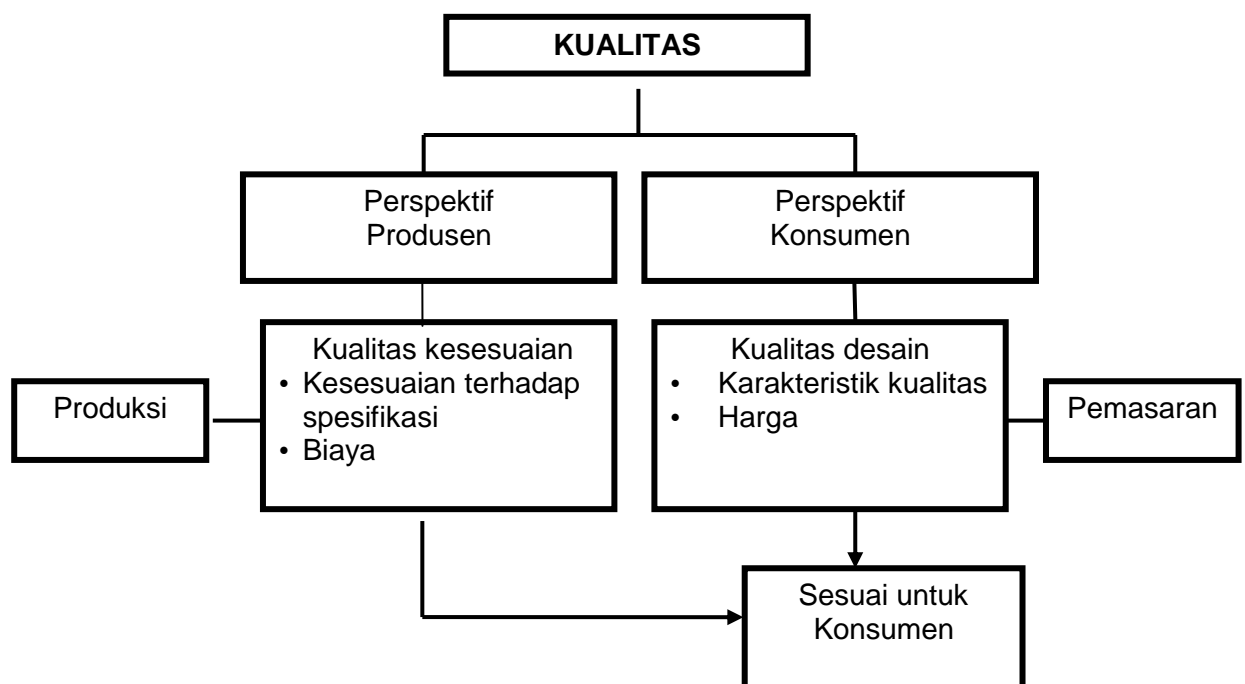
- a) Pelatihan karyawan merupakan pelatihan yang diberikan agar para karyawan dapat bekerja lebih baik lagi dalam memberikan kepuasan bagi pelanggan (*customer oriented*). Hubungan perusahaan dengan pelanggan yang terjalin baik tidak muncul begitu saja secara otomatis tetapi memerlukan pelayanan prima dari segenap bagian organisasi.
- b) *Lean production system* adalah sistem produksi yang didesain untuk aliran proses produksi yang menghindarkan terjadinya inefisiensi, menghilangkan persediaan yang tidak perlu dan secara terus-menerus meningkatkan proses produksi. Salah satu tipe *lean system* adalah *Just in Time Operations* yaitu metode produksi yang mengumpulkan keseluruhan bahan dan komponen yang diperlukan di setiap tahap produksi pada waktu yang tepat saat dibutuhkan.
- c) *Material Requirements Planning* adalah metode pengendalian produksi dengan memanfaatkan *bill of materials* sehingga dapat menjamin bahwa jumlah bahan yang tepat telah dikirim ke tempat yang tepat pada waktu yang tepat pula. *Bill of materials* sendiri dapat dikatakan seperti sebuah resep untuk produk jadi. Di sini dispesifikasikan rincian bahan-bahan dari suatu produk (bahan

mentah maupun komponen), urutan kombinasi bahan dan berapa jumlah bahan yang diperlukan untuk membuat satu batch produk. Selain itu juga terdapat *Material Resource Planning*, yang disebut dengan MRP II merupakan kelanjutan dari MRP yang mengumpulkan seluruh bagian dari organisasi ke dalam kegiatan produksi perusahaan. Misalnya: jadwal persediaan dan produksi MRP diterjemahkan menjadi kebutuhan biaya untuk departemen keuangan dan kebutuhan personalia untuk departemen sumber daya manusia sedangkan informasi mengenai ketersediaan kapasitas untuk pesananan konsumen barulah diberikan kepada departemen pemasaran.

- d) Pengendalian mutu/ kualitas, bermakna bahwa proses operasi yang digunakan untuk memproduksi barang atau jasa harus dapat memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan.

### 13.6. Pengelolaan Kualitas

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



Gambar 13.4. Kualitas dari Perspektif Produsen dan Konsumen

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

- a) *Performance* atau kinerja, merupakan karakteristik pengoperasian produk yang utama, misalnya dimensi performance TV adalah kejelasan gambar dan kejernihan suara.
- b) *Features* adalah karakteristik tambahan bagi suatu produk, misalnya layanan delivery dari Pizza Hut.
- c) *Reliability* adalah konsistensi prestasi produk selama periode tertentu misalnya daya tahan baterai laptop dalam periode pemakaian 24 jam.
- d) *Conformance* adalah kemampuan produk dalam memenuhi standar tertentu.
- e) *Durability* adalah tingkat keawetan produk misalnya baterai Energizer yang dapat dipakai lebih lama dibandingkan produk pesaingnya.
- f) *Serviceability* adalah kemudahan produk untuk direparasi misal ketersediaan suku cadang sepeda motor Honda.
- g) *Aesthetic* adalah dimensi keindahan, rasa, bau suatu produk, misalnya kelembutan dan rasa es krim Walls.
- h) *Perceived quality* adalah image kualitas yang diciptakan melalui pemasaran, merek dan reputasi misalnya reputasi Honda untuk sepeda motor.

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

- 1) Perencanaan kualitas. Perencanaan untuk kualitas harus dimulai sebelum suatu produk dirancang. Guna mendapat hasil terbaik, perusahaan dapat diundang untuk berpartisipasi dalam perencanaan. Dalam tahap ini, manajer harus menetapkan kinerja kualitas yaitu keistimewaan kinerja yang ditawarkan suatu produk dan keandalan kualitas yaitu konsistensi kualitas produk dari satu unit ke unit berikutnya.
- 2) Pengorganisasian kualitas. Tahap ini berarti bahwa perusahaan menanamkan keyakinan bahwa produksi barang dan jasa yang berkualitas



hanya dapat dilakukan dengan seluruh upaya dari semua bagian/departemen dalam organisasi. Kualitas tidaklah semata-mata menjadi tanggung jawab departemen mutu dari manajemen operasi melainkan seluruh pihak dalam organisasi dalam rangka memberikan produk terbaik bagi konsumen.

- 3) Pengarahan kualitas. Di sini berarti bahwa manajer harus memotivasi karyawan di seluruh perusahaan untuk mencapai tujuan kualitas. Manajer harus membantu karyawan mengetahui bagaimana mereka dapat memengaruhi kualitas dan bagaimana kualitas memengaruhi pekerjaan mereka maupun perusahaan. Oleh karena itu manajer sebagai pemimpin harus secara kontinu mencari cara –cara membantu pengembangan orientasi kualitas dengan melatih karyawan, mendorong keterlibatan dan mengkaitkan kompensasi terhadap kualitas kerja. Apabila manajer berhasil melakukan semua itu maka karyawan akhirnya akan menerima *quality ownership* yaitu prinsip manajemen kualitas total yang berkeyakinan bahwa kualitas menjadi milik setiap orang yang menciptakannya bersamaan dengan pelaksanaan tugasnya.
- 4) Pengendalian kualitas. Dalam proses produksi barang maupun jasa, manajer harus dapat menetapkan standar dan pengukuran kualitas secara spesifik sehingga mampu mendeteksi kesalahan dan melakukan tindakan koreksi yang diperlukan.

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

ISO 9000 merupakan dokumen yang sangat unik dan dapat diterapkan pada semua kegiatan bidang bisnis tanpa adanya keharusan mengubah atau mengganti proses produksi yang ada. Selain itu ISO seri ini juga merupakan pedoman untuk desain, manufaktur, penjualan dan pelayanan untuk suatu produk baik barang maupun jasa. Oleh karena itulah maka ISO 9000 dianggap telah menjadi standar yang membantu mengarahkan perusahaan menuju jaminan kualitas dalam era global. Sampai saat ini ini telah muncul seri ISO yang secara kontinu terus-menerus direvisi dan yang terbaru dikenal dengan seri ISO 9000:2000. Sedangkan ISO

14000 mensyaratkan perusahaan untuk memenuhi peraturan pengelolaan lingkungan yang terdiri dari evaluasi kinerja lingkungan dan pedoman evaluasi kinerja lingkungan. Apabila ISO 9000 mengacu pada *total quality management* maka ISO 14000 mencerminkan *total quality environmental management*. Beberapa seri ISO 9000 maupun 14000 tersebut adalah:

Tabel 13.1. Beberapa Macam Seri ISO

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

## **BAB XIV**

### **MANAJEMEN KEUANGAN**

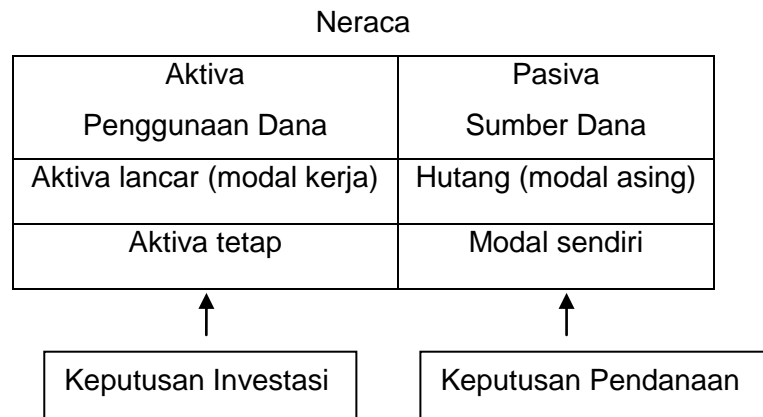
#### **14.1. Konsep Dasar Manajemen Keuangan**

Keuangan (*finance*) adalah fungsi bisnis yang bertanggung jawab untuk mendapatkan dana, mengelola dana dan merencanakan penggunaan dana. Tugas ini secara organisasional dibebankan pada manajer keuangan. Aktivitas yang dijalankan manajer keuangan antara lain adalah perencanaan keuangan, penganggaran dana, mendapatkan dana, mengendalikan dana, pemeriksaan, pengelolaan pajak dan memberi nasihat atau saran kepada manajemen puncak mengenai masalah keuangan.

Agar dapat mengambil keputusan keuangan yang tepat maka seorang manajer keuangan wajib mengetahui tujuan yang ingin dicapai. Secara normatif tujuan keputusan keuangan perusahaan adalah memaksimalkan nilai perusahaan. Sedangkan yang dimaksud dengan nilai perusahaan adalah harga yang sanggup dibayar oleh calon pembeli apabila perusahaan tersebut dijual. Apabila perusahaan sudah *go public* artinya menjual sahamnya di bursa maka nilai perusahaan akan tercermin lewat harga saham. Semakin tinggi nilai perusahaan maka semakin besar pula kemakmuran yang diterima oleh pemilik perusahaan (bagi perusahaan publik berarti investor). Perlu dipahami di sini bahwa memaksimumkan nilai perusahaan tidak sama dengan memaksimumkan laba per lembar saham (*earning per share/ EPS*) karena dengan hanya memaksimumkan laba saat ini berarti mengabaikan konsep nilai waktu uang dan faktor risiko. Selain itu apabila dipersamakan dengan laba dalam konsep laba akuntansi (dalam laporan rugi/laba) juga kurang tepat. Konsep yang lebih mendekati adalah laba dalam pengertian ekonomi yaitu sejumlah kekayaan yang dapat dikonsumsi tanpa membuat pemilik kekayaan tersebut menjadi miskin.

Keputusan penting yang harus diambil oleh manajer keuangan meliputi tiga hal yaitu memperoleh dana (keputusan pendanaan), penggunaan dana (keputusan investasi) dan pembagian laba (kebijakan dividen). Keputusan investasi akan tercermin dalam sisi aktiva perusahaan sebaliknya keputusan pendanaan dan kebijakan dividen akan tercermin dalam sisi pasiva perusahaan. Keputusan investasi akan mengakibatkan perusahaan memiliki aktiva riil seperti tanah, gedung, mesin, merek dagang dan sebagainya, keputusan pendanaan akan mengakibatkan perusahaan menerbitkan aktiva finansial berupa surat berharga yaitu selembarnya

kertas yang memiliki nilai pasar karena memiliki hak untuk mendapatkan penghasilan seperti saham dan obligasi. Sementara yang terakhir, kebijakan dividen merujuk pada keputusan perusahaan terhadap laba yang diperoleh, apakah sebaiknya dibagi kepada pemegang saham dalam bentuk dividen ataukah sebaiknya diinvestasikan kembali dalam bentuk laba ditahan untuk membiayai keperluan investasi perusahaan.



Gambar 14.1. Aktivitas Manajemen Keuangan yang Tercermin dalam Neraca

## 14.2. Lingkungan Keuangan

Guna memenuhi kebutuhan dananya, perusahaan dapat memanfaatkan jasa lembaga keuangan. Pemilihan lembaga keuangan hendaknya memperhatikan masalah biaya dan jangka waktu sehingga efisiensi pendanaan perusahaan dapat tercapai. Berikut ini adalah pasar finansial dan lembaga keuangan yang ada di Indonesia sebagai sumber penyedia dana yang dapat dipilih perusahaan:

- a) Pasar finansial yang merupakan ertemuan antara permintaan dan penawaran terhadap aset finansial, yaitu selembbar kertas yang mempunyai nilai karena memberikan klaim kepada pemiliknya atas penghasilan atau asset yang dimiliki oleh pihak yang menerbitkan asset finansial tersebut, misalnya: saham, obligasi, opsi, kontrak *futures* dan sebagainya. Keberadaan pasar ini berfungsi untuk mengalokasikan dana dari pihak yang kelebihan dana kepada pihak yang memerlukan dana. Dalam pasar finansial diperjualbelikan sumber dana jangka pendek dan sumber dana jangka panjang. Sumber dana jangka pendek akan diperdagangkan di pasar uang (*money market*), misalnya adalah Sertifikat Bank Indonesia, surat berharga pasar uang dan sebagainya. Sedangkan sumber dana jangka panjang akan

diperjualbelikan di pasar modal (*capital market*), misalnya saham, obligasi dan sebagainya.

b) Bank, terdiri dari:

- Otoritas moneter (Bank Sentral/ Bank Indonesia)
- Bank Umum, yaitu bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip Syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa lalu lintas pembayaran.
- Bank Perkreditan Rakyat yaitu bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip Syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa lalu lintas pembayaran.

c) Lembaga pembiayaan. Lembaga penghubung keuangan yang memberi pinjaman kepada individu dan bisnis. Tidak seperti lembaga simpanan, perusahaan pembiayaan tidak menerima simpanan tetapi pembiayaan untuk hutang jangka pendek dan jangka panjang.

- Perusahaan sewa guna (leasing)
- Pegadaian
- Perusahaan anjak piutang

#### **14.3. Keputusan Pendanaan Perusahaan**

Dalam menjalankan operasionalnya setiap perusahaan berskala besar maupun kecil pasti memerlukan dana dengan berbagai alasan, antara lain:

1. Pembiayaan operasional sehari-hari misalnya membayar gaji pegawai, membayar sewa, membayar bunga, pajak dan kewajiban lain yang telah jatuh tempo.
2. Pembiayaan penjualan kredit. Banyak perusahaan menggunakan penjualan kredit sebagai strategi untuk menghadapi tingkat persaingan yang semakin ketat dengan perusahaan lainnya. Pada sistem penjualan kredit, pengeluaran uang (*cash outflow*) akan mendahului penerimaan uang (*cash inflow*) dan semakin lama periode pembayaran maka gap antara *cash outflow* dengan *cash inflow* semakin besar. Selama menunggu masa pembayaran penjualan kredit tentunya perusahaan harus tetap beroperasi. Oleh karena itulah maka diperlukan sumber dana lain, bukan *cash inflow* dari penjualan produk. Semakin besar penjualan kredit maka dana yang disediakan juga semakin besar.

3. Pembiayaan persediaan. Ketersediaan produk pada saat yang dibutuhkan merupakan salah satu cara perusahaan dalam memenuhi kepuasan pelanggan. Konsekuensi dari hal ini adalah perusahaan harus memiliki dana yang memadai untuk membeli atau memproduksi dan memelihara persediaan. Semakin besar persediaan maka semakin besar pula dana yang diperlukan, sehingga perusahaan perlu mengetahui tingkat persediaan yang optimal. Salah satu caranya adalah melalui penerapan konsep *Just In Time* (JIT).
4. Pembelian aset pendukung operasional yang penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, misalnya gedung, tanah, peralatan. Pembelian ini biasanya bersifat jangka panjang dan memerlukan dana relatif besar sehingga harus diperhitungkan dengan cermat oleh perusahaan.

Guna memenuhi kebutuhan dananya, perusahaan dapat mempunyai berbagai alternatif sumber dana dan metode. Berdasarkan metodenya perusahaan dapat memperoleh dana dengan penyeteroran dari dalam perusahaan/ pihak internal maupun meminjam dari pihak lain/ pihak eksternal. Sedangkan berdasar sumbernya maka sumber pendanaan perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi sumber dana jangka pendek, biasanya berjangka waktu kurang dari satu tahun dan jangka panjang yang berjangka waktu lebih dari satu tahun. Sumber dana jangka pendek di antaranya adalah kredit dagang, pinjaman bank, *commercial paper*, anjak piutang, sedangkan sumber dana jangka panjang meliputi laba ditahan, saham baru, dan penerbitan obligasi.

#### **14.4. Analisis Keuangan Perusahaan**

Dalam pengambilan keputusan keuangan, manajer akan selalu dihadapkan pada berbagai alternatif. Misalnya keputusan penentuan lokasi pabrik baru di mana biaya untuk masing-masing alternatif lokasi berbeda satu dengan yang lainnya, keputusan perencanaan pembelanjaan proyek, penentuan komposisi rasio utang dan modal sendiri yang dapat memaksimalkan nilai perusahaan dan sebagainya. Agar dapat mengambil keputusan dengan tepat maka manajer memerlukan berbagai informasi guna mendukung proses pengambilan keputusan tersebut. Informasi yang dimaksud adalah informasi yang diperoleh baik dari internal maupun eksternal perusahaan. Informasi internal dapat diolah melalui analisis laporan keuangan dan perencanaan finansial perusahaan.

Agar dapat mengambil keputusan keuangan dengan tepat maka seorang manajer keuangan membutuhkan beberapa informasi yang akurat terkait dengan kondisi perusahaan itu sendiri. Informasi tersebut dapat bersifat internal ataupun eksternal perusahaan. Informasi internal antara lain dapat diolah dari laporan keuangan perusahaan dan proyeksi atau perencanaan di masa yang akan datang.

Perencanaan finansial meliputi analisis aliran uang/ kas dari dan ke perusahaan secara menyeluruh baik jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan dari aktivitas ini adalah mengoptimalkan laba dan menciptakan penggunaan dana yang baik. Tahapan dalam perencanaan finansial ini adalah pertama, peramalan kebutuhan dana, baik jangka pendek maupun jangka panjang; kedua, penyusunan anggaran untuk memenuhi kebutuhan dana dan ketiga, penetapan sistem pengendalian finansial guna menjamin segala sesuatunya telah dilaksanakan sesuai perencanaan.

Langkah yang pertama dalam perencanaan finansial adalah peramalan kebutuhan finansial yaitu prediksi aliran kas masuk dan kas keluar pada periode waktu tertentu. Macam-macam peramalan ini ada tiga. Pertama adalah peramalan jangka pendek adalah prediksi penerimaan, biaya dan pengeluaran dalam periode waktu kurang dari satu tahun. Kedua, peramalan aliran kas adalah prediksi aliran kas masuk dan kas keluar pada periode waktu yang akan datang, umumnya bulanan atau kuartalan. Ketiga, peramalan jangka panjang adalah prediksi penerimaan, biaya dan pengeluaran untuk periode lebih dari satu tahun, umumnya berjangka lima sampai sepuluh tahun.

Tahap kedua setelah peramalan finansial adalah penyusunan anggaran, yaitu rencana finansial sebagai pedoman pengalokasian sumber daya keuangan berdasarkan perkiraan pendapatan. Berbagai jenis anggaran yang dimiliki perusahaan di antaranya adalah anggaran operasi (*operating budget*) adalah proyeksi pengalokasian uang untuk membiayai berbagai biaya dan pengeluaran yang diperlukan untuk mengoperasikan perusahaan, sebatas penerimaan yang telah diproyeksikan. Sebagai contohnya, anggaran untuk iklan, sewa kantor dan gaji karyawan, anggaran modal (*capital budget*) yaitu rencana pengeluaran untuk membeli kekayaan atau aset yang diperkirakan dapat mendatangkan tingkat pengembalian tertentu untuk periode yang tertentu pula, umumnya lebih dari satu tahun. Anggaran lainnya adalah anggaran kas (*cash budget*) yaitu perkiraan neraca kas pada akhir periode tertentu (bulanan, kuartalan, dan sebagainya) dan anggaran

pokok (*master budget*) yaitu rencana komprehensif yang meliputi ringkasan anggaran operasi, modal dan kas.

Pengendalian finansial merupakan tahap terakhir dalam perencanaan finansial. Proses ini didefinisikan sebagai proses yang digunakan secara periodik untuk membandingkan realisasi penerimaan, biaya, dan pengeluaran dengan proyeksi. Di sini pengendalian memiliki fungsi strategis karena dipakai untuk menghindari terjadinya penyimpangan, menemukan penyimpangan dan melaksanakan langkah koreksi apabila terjadi penyimpangan.



## BAB XV

### SEKURITAS DAN INVESTASI

Pendanaan memiliki makna strategik bagi sebuah organisasi bisnis karena sumber dana ini digunakan untuk operasional perusahaan maupun membiayai keperluan investasi yang bersifat jangka panjang seperti misalnya, pembangunan pabrik, pembelian mesin dan lain-lain. Pasar modal merupakan salah satu tempat bagi perusahaan untuk memperoleh dana, khususnya adalah dana jangka panjang

#### 15.1. Pasar Modal Indonesia

Husnan (2005:3) mendefinisikan pasar modal sebagai pasar untuk berbagai instrumen keuangan (atau sekuritas) jangka panjang yang dapat diperjualbelikan dalam bentuk hutang maupun modal sendiri dan diterbitkan oleh pemerintah, *public authorities*, maupun perusahaan swasta. Sementara menurut Tandelilin (2001:13) pasar modal adalah pertemuan antara pihak yang mempunyai kelebihan dana dengan pihak yang kekurangan dana dengan cara memperjualbelikan sekuritas, yang umumnya mempunyai umur lebih dari satu tahun, sedangkan secara fisik atau tempat di mana terjadi jual beli sekuritas disebut bursa efek.

Keberadaan pasar modal sangat penting artinya bagi perusahaan. Manfaat berdirinya pasar modal bagi perusahaan antara lain adalah:

- Menyediakan sumber pembiayaan (jangka panjang) bagi dunia usaha sekaligus memungkinkan alokasi sumber dana secara optimal
- Memberikan wahana investasi bagi investor sekaligus memungkinkan upaya diversifikasi
- Penyebaran kepemilikan perusahaan sampai lapisan masyarakat menengah
- Memberikan kesempatan memiliki perusahaan yang sehat dan mempunyai prospek
- Keterbukaan dan profesionalisme, menciptakan iklim berusaha yang sehat
- Menciptakan lapangan kerja/profesi yang menarik

Dua fungsi pasar modal menurut Husnan (2005:4) adalah:

##### 1) Fungsi Ekonomi

Pasar modal sebagai fungsi ekonomi, yaitu menyediakan fasilitas untuk memindahkan dana dari *lenders* (para investor yang menanamkan dananya dalam pasar modal) ke *borrowers* (emiten atau perusahaan yang menerbitkan efek di pasar modal). *Lenders* mengharapkan akan memperoleh keuntungan imbalan dari penyerahan dana tersebut. Sedangkan dari sisi *borrowers*

tersedianya dana dari pihak luar memungkinkan melakukan investasi tanpa harus menunggu tersedianya dana dari hasil operasi perusahaan.

## 2) Fungsi Keuangan

Pasar modal sebagai fungsi keuangan adalah dengan menyediakan dana yang diperlukan oleh para *borrowers*. *Lenders* menyediakan dana tanpa terlibat langsung dalam kepemilikan aktiva riil yang diperlukan untuk investasi tersebut.

Sedangkan menurut Tandelilin (2001:13) pasar modal berfungsi sebagai lembaga perantara (*intermediaries*). Fungsi ini menunjukkan peran penting pasar modal dalam menunjang perekonomian karena pasar modal dapat menghubungkan pihak yang membutuhkan dana dengan pihak yang mempunyai kelebihan dana. Keberadaan pasar modal di Indonesia sendiri diatur melalui beberapa landasan hukum. Adapun dasar-dasar hukum pasar modal antara lain adalah:

- ☐ UU RI no.8/1995 tentang Pasar Modal
- ☐ UU RI no. 40/2007 tentang Perseroan Terbatas (PT)
- ☐ UU RI no.23/2002 tentang Surat Utang Negara
- ☐ Peraturan Pemerintah RI No.45 tentang penyelenggaraan kegiatan di bidang pasar modal
- ☐ Peraturan BAPEPAM-LK
- ☐ Peraturan Bursa Efek Indonesia
- ☐ Peraturan Kustodian Sentral Efek Indonesia (KSEI)
- ☐ Peraturan Kliring Penjaminan Efek Indonesia (KPEI)

### 15.1.1. Organisasi Pasar Modal Indonesia

Struktur pasar modal Indonesia diatur oleh Undang-Undang No.8 Tahun 1995 tentang pasar modal. Dalam undang-undang tersebut dijelaskan bahwa kebijakan di bidang pasar modal ditetapkan oleh Menteri Keuangan. Sementara pembinaan, pengaturan dan pengawasan sehari-hari dilaksanakan oleh BAPEPAM-LK (Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan).



Gambar 15.1. Struktur Pasar Modal Indonesia

Berikut ini adalah penjelasan singkat dari berbagai lembaga dan profesi yang terdapat di pasar modal Indonesia:

#### a. Otoritas Pasar Modal

Otoritas pasar modal dipegang oleh Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (BAPEPAM - LK). Tugas yang diemban (sesuai UU Pasar Modal No 8, Pasal 3) adalah melakukan pembinaan, pengaturan, dan pengawasan sehari-hari kegiatan pasar modal. Adapun tujuannya (UU Pasar Modal No 8, Pasal 4) adalah mewujudkan terciptanya kegiatan pasar modal yang teratur, wajar dan efisien serta melindungi kepentingan pemodal dan masyarakat

*Teratur:* menjamin bahwa seluruh pelaku pasar modal wajib mengikuti ketentuan yang berlaku sesuai dengan bidangnya masing-masing dan melaksanakannya secara konsisten

*Wajar:* seluruh pelaku pasar modal melakukan kegiatannya dengan memperhatikan standar dan etika yang berlaku di dunia bisnis serta mengutamakan kepentingan masyarakat banyak

*Efisien :* kegiatan pasar modal dilakukan secara cepat dan tepat dengan biaya yang relatif murah

## **b. Fasilitator Pasar Modal Indonesia**

Fasilitator pasar modal Indonesia terdiri dari:

### **1. Bursa Efek**

Pengertian bursa efek adalah pihak yang menyelenggarakan dan menyediakan sistem dan atau sarana untuk mempertemukan penawaran jual dan beli Efek pihak-pihak lain dengan tujuan memperdagangkan Efek diantara mereka

Tugas Bursa Efek adalah:

- ☐ Menyelenggarakan perdagangan Efek yang teratur, wajar dan efisien.
- ☐ Menyediakan sarana pendukung serta mengawasi kegiatan anggota Bursa Efek.
- ☐ Menyusun rancangan anggaran tahunan dan penggunaan laba Bursa Efek, dan melaporkannya kepada Bapepam - LK

Seiring dengan perkembangan pasar dan tuntutan untuk lebih meningkatkan efisiensi serta daya saing di kawasan regional, maka efektif tanggal 3 Desember 2007 secara resmi PT Bursa Efek Jakarta digabung dengan PT Bursa Efek Surabaya dan berganti nama menjadi PT Bursa Efek Indonesia.

### **2. Lembaga Kliring dan Penjaminan (KPEI)**

Pengertian Lembaga Kliring dan Penjaminan adalah pihak yang menyelenggarakan jasa kliring dan penjaminan penyelesaian transaksi bursa.

Tugas KPEI adalah:

- ☐ Melaksanakan kliring dan penjaminan transaksi bursa yang teratur, wajar, dan efisien.
- ☐ Menjamin penyerahan secara fisik baik saham maupun uang

### **3. Lembaga Penyimpanan dan Penyelesaian (KSEI)**

Pengertian KSEI adalah pihak yang menyelenggarakan kegiatan Kustodian sentral bagi bank Kustodian, Perusahaan Efek dan Pihak lain. Tugas KSEI adalah:

- ☐ Menyediakan jasa kustodian sentral dan penyelesaian transaksi yang teratur, wajar, dan efisien
- ☐ Mengamankan pemindahtanganan Efek
- ☐ Menyelesaikan (*settlement*) transaksi perdagangan.

### c. Pelaku Pasar Modal

**1. Perusahaan Efek**, adalah pihak yang melakukan kegiatan sebagai:

- a) Perantara Pedagang Efek (*Broker-Dealer*)
- b) Penjamin Emisi Efek (*Underwriter*)
- c) Manajer Investasi (*Investment Manager*)

Atau gabungan dari a,b,c di atas

**2. Perantara Pedagang Efek**, adalah pihak yang melakukan kegiatan usaha jual beli Efek untuk kepentingan sendiri atau pihak lain

Kewajiban Perantara Pedagang Efek adalah:

- ☐ Mendahulukan kepentingan nasabah sebelum melakukan transaksi untuk kepentingan sendiri
- ☐ Dalam memberikan rekomendasi kepada nasabah untuk membeli atau menjual Efek wajib memperhatikan keadaan keuangan dan maksud serta tujuan investasi dari nasabah
- ☐ Membubuhi jam, hari, dan tanggal atas semua pesanan nasabah pada formulir pemesanan

**3. Penjamin Emisi Efek**, adalah pihak yang membuat kontrak Emiten untuk melakukan penawaran umum bagi kepentingan Emiten dengan atau tanpa kewajiban untuk membeli sisa Efek yang tidak terjual

Kewajiban Penjamin Emisi Efek adalah:

- ☐ Mematuhi semua ketentuan dalam kontrak penjaminan Emisi.
- ☐ Mengungkapkan dalam prospektus adanya hubungan afiliasi atau hubungan lain yang bersifat material antara Perusahaan Efek dan Emiten

**4. Manajer Investasi**, adalah: Pihak yang kegiatan usahanya mengelola portofolio Efek untuk para nasabah atau mengelola portofolio investasi kolektif untuk sekelompok nasabah, kecuali perusahaan asuransi, dana pensiun, dan bank yang melakukan sendiri kegiatan usahanya berdasarkan perundang-undangan yang berlaku. Tugas manajer investasi adalah:

- ☐ Mengadakan riset
- ☐ Menganalisa kelayakan investasi
- ☐ Mengelola dana portofolio

**5. Penasehat Investasi**, adalah pihak yang memberikan nasehat kepada pihak lain mengenai penjualan atau pembeli Efek dengan memperoleh imbalan jasa. Tugas penasehat investasi adalah:

- ☐ Memberikan nasehat kepada pihak lain
- ☐ Melakukan riset
- ☐ Membuat rekomendasi
- ☐ Memberikan analisa di bidang Efek dengan memperoleh imbalan tertentu
- ☐ Wajib memelihara segala catatan yang berhubungan dengan nasehat yang diberikan

#### **d. Lembaga Penunjang**

Lembaga penunjang pasar modal Indonesia terdiri dari:

1. **Biro Administrasi Efek**, yaitu Pihak yang berdasarkan kontrak dengan Emiten melaksanakan pencatatan pemilikan Efek dan pembagian hak yang berkaitan dengan Efek. Untuk mendaftarkan dan mengadministrasikan saham yang pemodal beli menjadi atas nama pemodal tersebut, diperlukan biaya sesuai yang ditetapkan oleh BAE
2. **Kustodian** adalah pihak yang memberikan jasa penitipan Efek dan harta lain berkaitan dengan Efek serta jasa lain, termasuk menerima deviden, bunga, dan hak lain, menyelesaikan transaksi Efek, dan mewakili pemegang rekening yang menjadi nasabahnya. Jasa yang diberikan Kustodian adalah menyediakan tempat yang aman bagi surat-surat berharga (Efek) dan mencatat dan membukukan semua penitipan pihak lain secara cermat (jasa administrasi)
3. **Wali Amanat** adalah lembaga yang ditunjuk oleh emiten untuk mewakili kepentingan para pemegang obligasi. Kegiatan usaha sebagai Wali Amanat dapat dilakukan oleh: Bank Umum dan pihak lain yang ditetapkan dengan peraturan pemerintah
4. **Pemeringkat Efek** adalah lembaga yang berperan sebagai pemeringkat, yaitu penilaian kemampuan membayar kembali surat hutang dan jasa Informasi yaitu penerbitan informasi mengenai perusahaan di pasar modal.

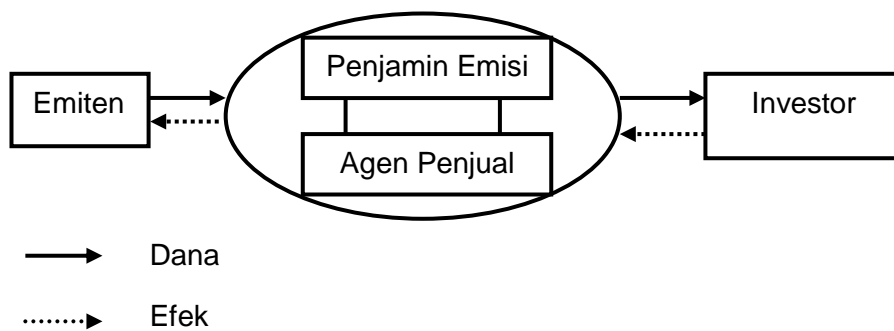
**e. Profesi Penunjang Pasar Modal meliputi,**

1. **Akuntan**, adalah profesi penunjang yang bertujuan untuk memberikan pendapat atas kewajaran laporan keuangan perusahaan yang akan go publik.
2. **Konsultan hukum**, adalah profesi yang berperan memberikan perlindungan kepada investor dari segi hukum. Tugas yang dijalankan meliputi meneliti akta pendirian, izin usaha dan apakah emiten sedang mengalami gugatan atau tidak serta berbagai hal berkaitan dengan masalah hukum yang nantinya akan dimuat dalam prospektus.
3. **Penilai (*appraisal*)** merupakan perusahaan yang melakukan penilaian kembali terhadap aktiva tetap perusahaan untuk memperoleh nilai yang dianggap wajar. Disamping itu jasa penilai juga sering diminta oleh bank yang akan memberikan kredit. Apabila nilai netto aktiva tetap lebih rendah daripada nilai yang dipandang wajar oleh perusahaan penilai maka hal ini adalah kondisi yang wajar.
4. **Notaris**, adalah pihak yang berperan dalam pembuatan perjanjian dalam rangka emisi sekuritas seperti perjanjian penjamin sekuritas, perwaliamanatan dan lain-lain perjanjian yang harus dibuat secara nota riil agar berkekuatan hukum.

**15.1.2. Mekanisme Perdagangan Pasar Modal**

**a. Pasar Perdana**

Pasar perdana adalah penawaran efek dari suatu perusahaan kepada masyarakat (publik) oleh suatu sindikasi penjaminan untuk pertama kalinya sebelum efek tersebut diperdagangkan di Bursa Efek. Mekanisme perdagangannya adalah sebagai berikut: pertama saham atau efek yang diterbitkan oleh perusahaan penerbit (emiten) akan ditawarkan kepada investor oleh pihak penjamin emisi (*underwriter*) melalui perantara pedagang efek (broker-dealer) yang bertindak sebagai agen penjual saham. Proses ini disebut dengan Penawaran Umum Perdana (IPO).



Gambar 15.2. Proses Perdagangan pada Pasar Perdana

Prosedur penawaran dan pemesanan efek di pasar perdana dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Penawaran perdana suatu saham atau obligasi suatu perusahaan kepada investor publik dilakukan melalui penjamin emisi dan agen penjual. Tata cara pemesanan saham atau obligasi seperti harga penawaran, jumlah saham yang ditawarkan, masa penawaran dan informasi lain yang penting harus dipublikasikan di surat berharga berskala nasional dan juga dibagikan ke publik dalam bentuk prospektus.
- 2) Investor yang berminat dapat memesan saham atau obligasi dengan cara menghubungi penjamin emisi atau agen penjual dan kemudian mengikuti prosedur yang telah ditetapkan.
- 3) Investor kemudian melakukan pemesanan saham atau obligasi tersebut dengan disertai pembayaran.
- 4) Penjamin emisi dan agen penjual kemudian mengumumkan hasil penawaran umum tersebut kepada investor yang telah melakukan pemesanan.
- 5) Proses penjatahan saham atau obligasi (biasa disebut dengan *allotment*) kepada investor yang telah memesan dilakukan oleh penjamin emisi dan emiten yang telah mengeluarkan saham atau obligasi. Dalam proses penjatahan ini ada beberapa istilah yang harus diperhatikan:
- 6) *Undersubscribed*, adalah kondisi dimana total saham atau obligasi yang dipesan oleh investor kurang dari total saham atau obligasi yang ditawarkan. Dalam kondisi ini semua investor akan



mendapatkan saham atau obligasi sesuai dengan jumlah yang dipesannya.

- 7) *Oversubscribed*, adalah kondisi dimana total saham atau obligasi yang dipesan oleh investor lebih dari total saham atau obligasi yang ditawarkan. Dalam kondisi ini terdapat kemungkinan investor mendapatkan saham atau obligasi kurang dari jumlah yang dipesan atau bahkan tidak mendapatkan sama sekali.
- 8) Apabila jumlah saham atau obligasi telah terjadi *oversubscribed* maka kelebihan dana investor akan dikembalikan (*refund*).
- 9) Saham atau obligasi tersebut kemudian didistribusikan kepada investor melalui penjamin emisi dan agen penjual.

#### b. Pasar Sekunder

Pasar sekunder adalah pasar dimana efek-efek yang telah dicatatkan di Bursa Efek diperjualbelikan. Pasar sekunder memberikan kesempatan kepada para investor untuk membeli atau menjual efek-efek yang tercatat di bursa setelah terlaksananya penawaran perdana. Di pasar ini efek-efek diperdagangkan dari satu investor ke investor lain.



Gambar 15.3 Proses Perdagangan pada Pasar Sekunder

Perusahaan efek yang telah mendapatkan izin sebagai Pedagang Perantara Efek di Bursa Efek Indonesia dapat melakukan aktivitas jual beli efek di bursa efek. Perusahaan efek membeli dan atau menjual efek berdasarkan perintah jual dan atau beli dari investor. Setiap perusahaan mempunyai karyawan yang disebut sebagai Wakil Perantara Pedagang Efek yang mempunyai wewenang untuk memasukkan semua perintah jual ataupun perintah beli ke dalam sistem perdagangan yang terdapat di bursa efek.

Sejak tahun 1995 proses perdagangan efek di pasar modal Indonesia telah menggunakan sistem terkomputerisasi yang disebut dengan JATS (*Jakarta Automated Trading System*) yang beroperasi berdasarkan sistem tawar menawar (*auction*) secara terus-menerus selama periode perdagangan. Perintah order beli dan jual dari investor dapat cocok (*matched*) berdasarkan prioritas harga dan waktu. Prioritas harga artinya siapapun yang memasukkan order permintaan dengan harga beli (*bid price*) yang paling tinggi akan mendapat prioritas utama untuk dapat bertemu dengan siapa pun yang memasukkan order penawaran dengan harga jual (*offer price*) yang paling rendah. Prioritas waktu artinya siapa pun yang memasukkan order beli atau jual terlebih dahulu akan mendapat prioritas pertama untuk dicocokkan (*matched*) oleh sistem.

Bursa Efek Indonesia menggolongkan perdagangan saham ke dalam tiga pasar, yaitu:

- 1) Pasar reguler. Saham di pasar reguler diperdagangkan dalam satuan lot dan berdasarkan mekanisme tawar menawar yang berlangsung secara terus menerus selama proses perdagangan. Harga-harga yang terjadi di pasar ini akan digunakan sebagai dasar perhitungan indeks di BEI.
- 2) Pasar negosiasi. Pasar ini dilaksanakan berdasarkan tawar menawar individual antara anggota bursa beli dan anggota bursa jual dengan berpedoman pada kurs terakhir di pasar reguler.
- 3) Pasar tunai. Pasar ini tersedia untuk menyelesaikan kegagalan anggota bursa dalam memenuhi kewajibannya di pasar reguler dan pasar negosiasi. Pasar tunai dilaksanakan dengan prinsip pembayaran dan penyerahan seketika (*cash and carry*).

## **15.2. Saham**

Saham adalah selembarnya kertas yang menunjukkan tanda penyertaan atau kepemilikan seseorang atau badan usaha dalam suatu perusahaan. Jadi saham adalah bukti yang menerangkan bahwa pemiliknya memiliki hak atas sebagian kekayaan dari perusahaan yang menerbitkannya. Dengan memiliki saham sebuah perusahaan maka individu atau institusi menjadi pemilik perusahaan tersebut.

### 15.2.1. Keuntungan dan Kerugian Saham

Memiliki saham mempunyai keuntungan dan kerugian tersendiri dibandingkan jenis investasi lainnya. Keuntungan membeli saham antara lain :

- a) Mendapat dividen yaitu pembagian keuntungan yang diberikan perusahaan penerbit saham atas keuntungan yang dihasilkan.
- b) Mendapat *capital gain* yaitu selisih keuntungan apabila harga jual saham lebih tinggi dibandingkan harga beli
- c) Mendapat saham bonus yaitu saham yang dibagikan perusahaan kepada para pemegang saham yang diambil dari *agio* saham. *Agio* saham adalah selisih antara harga perdana terhadap harga nominal.
- d) Berhak ikut mengontrol perusahaan sesuai kapasitas yaitu berdasar jumlah lembar saham yang dimiliki melalui Rapat Umum Pemegang Saham dengan menggunakan hak suara yang dimilikinya.

Sedangkan kerugian dari membeli saham, antara lain sebagai berikut :

- a) Tidak mendapat dividen, jika perusahaan mengalami kerugian.
- b) Investor tidak selalu mendapat *capital gain*, ada kalanya investor harus menjual dengan harga jauh lebih rendah dengan harga beli (*capital loss*).
- c) Pemegang saham akan menempati posisi lebih rendah dibanding kreditor jika perusahaan bangkrut atau dilikuidasi, artinya setelah semua *asset* perusahaan tersebut dijual terlebih dahulu dibagikan kepada para kreditor dan jika masih terdapat sisa baru dibagikan kepada para pemegang saham.
- d) Saham tidak dapat diperdagangkan lagi jika saham dicabut perdagangannya dari bursa (*delisting*)

### 15.2.2. Jenis Saham

Saham sebagai salah satu instrumen investasi yang lebih dominan diperdagangkan dipasar modal memiliki beberapa jenis. Saham dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a) Saham biasa (*common stock*)

Saham biasa adalah bukti tanda kepemilikan atas suatu perusahaan. Keuntungan yang dinikmati oleh pemegang saham biasa berasal dari pembayaran dividen dan kenaikan harga saham. Dividen akan

dibayarkan sepanjang perusahaan memperoleh laba. Besar kecilnya dividen yang diterima oleh pemegang saham tidak tetap, tergantung dari Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

b) Saham preferen (*preferred stock*).

Saham preferen merupakan saham yang memiliki karakteristik gabungan antara obligasi dan saham biasa, karena bisa menghasilkan pendapatan tetap (seperti obligasi) dan juga mendapatkan hak kepemilikan seperti saham biasa (Hartono, 2003:67). Saham preferen adalah jenis saham lain sebagai alternatif dari saham biasa. Pemegang saham preferen akan mendapatkan hak terhadap pendapatan dan kekayaan perusahaan setelah dikurangi dengan pembayaran kewajiban pemegang obligasi dan hutang (sebelum pemegang saham biasa mendapatkan haknya).

Nilai saham sendiri ada tiga macam yaitu 1) nilai pari, adalah nilai nominal saham saat pertama kali diterbitkan; 2) nilai buku adalah nilai modal perusahaan yang tercantum dalam neraca keuangan (dihitung sebagai modal/ jumlah saham beredar) dan 3) nilai pasar yaitu harga saham yang terbentuk di pasar.

Fluktuasi harga saham merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan oleh investor yang terlibat dalam kegiatan di pasar modal, ataupun manajemen perusahaan publik yang sahamnya tercatat di pasar modal, sebab indikasi harga saham dapat dijadikan ukuran nilai perusahaan. Secara umum, ada beberapa macam faktor yang mempengaruhi harga saham, antara lain:

- a) Adanya persepsi yang berbeda dari para investor sesuai dengan informasi yang dimiliki, dimana persepsi tersebut dicerminkan melalui tingkat keuntungan yang diharapkan oleh investor. Apabila sebagian besar investor mempunyai persepsi bahwa tingkat keuntungan dari suatu saham tertentu tidak lagi memadai, maka mereka akan cenderung mengambil keputusan untuk menjualnya dan berakibat menurunnya harga saham.
- b) Isu-isu politik yang terjadi di negara yang bersangkutan. Hal ini akan mengakibatkan para investor cenderung menjual sahamnya guna mengantisipasi terjadinya hal-hal yang tidak diharapkan, baik terhadap perusahaan maupun terhadap investasi yang dilakukannya.

- c) Tingkat pengembalian bebas risiko, yang merupakan tingkat pengembalian dari suatu alat atau instrument investasi yang tidak mengandung risiko.
- d) Kebijakan deviden perusahaan, yang oleh investor dipersepsikan sebagai suatu isyarat mengenai kondisi dan prospek perusahaan, terutama mengenai tingkat kemampulabaannya.
- e) Tingkat aliran kas (*cash flow*) perusahaan, terutama berkaitan dengan tingkat likuiditas perusahaan dan tingkat laba yang dapat dicapai perusahaan, yang berkaitan dengan besarnya tingkat pengembalian yang akan diperoleh investor atas investasinya.

### 15.3. Obligasi

Obligasi adalah surat tanda hutang yang mewajibkan penerbit obligasi untuk membayarkan kembali nilai nominal disertai bunga kepada pembelinya. Dengan demikian obligasi merupakan salah satu instrumen yang memberikan pendapatan tetap bagi pemegangnya.

#### 15.3.1. Karakteristik Obligasi

Umumnya obligasi memiliki karakteristik sebagai berikut:

##### a) Nilai Intrinsik

Adalah nilai teoretis dari obligasi. Nilai ini dapat diperoleh dari estimasi nilai saat ini (*present value*) semua aliran kas yang diterima pemegang obligasi saat ini. Besarnya nilai intrinsik dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- ☐ Kupon obligasi, menunjukkan besarnya pendapatan bunga yang akan diperoleh pemegang obligasi dari perusahaan penerbit obligasi (emiten) selama umur obligasi. Kupon ini biasanya dibayarkan secara periodik oleh emiten dan sering disebut dengan pendapatan bunga.
- ☐ Waktu jatuh tempo, menunjukkan umur obligasi. Terdapat dua tipe jatuh tempo yaitu *term bond*, merupakan tipe yang paling umum dan menunjukkan bahwa obligasi mempunyai satu waktu jatuh tempo dan serial bond yaitu obligasi yang memiliki waktu jatuh tempo lebih dari sekali.
- ☐ Nilai par atau nilai prinsipal adalah nilai pokok obligasi yang ditentukan oleh emiten pada saat obligasi pertama kali ditawarkan

kepada investor. Nilai par ini berbeda dengan nilai pasar. Nilai pasar akan tercermin dalam harga pasar obligasi dan nilainya berubah-ubah karena pengaruh perbedaan kupon dan tingkat bunga pasar.

b) Tipe Penerbitan.

Obligasi dapat mempunyai tipe jaminan (*collateral*) dan urutan klaim yang berbeda. Emiten bisa menerbitkan obligasi dengan jaminan aset riil tertentu ataupun tanpa jaminan sama sekali. Tipe yang kedua ini umumnya hanya dipakai perusahaan yang memiliki kredibilitas baik. Selain itu obligasi juga dapat diterbitkan dengan urutan klaim yang berbeda. Dua jenis obligasi berdasarkan karakteristik ini adalah obligasi senior, yaitu obligasi yang memberikan hak prioritas pertama atas klaim aset perusahaan ketika terjadi permasalahan likuiditas dan obligasi junior/ subordinat adalah obligasi yang memberikan hak kepada pemegangnya setelah hak obligasi senior terpenuhi.

c) *Bond Indentures*

adalah dokumen legal tentang hak penerbit maupun pemegang obligasi. Dalam dokumen tersebut akan tercantum spesifikasi obligasi seperti waktu jatuh tempo, waktu pembayaran bunga dan pembatasan pemberian dividen bagi pemegang saham perusahaan.

d) *Call Provision*

Adalah hak penerbit obligasi untuk melunasi sebelum jatuh tempo. Hak ini akan digunakan apabila tingkat suku bunga pasar di bawah tingkat kupon obligasi, sehingga perusahaan dapat mengurangi biaya modal yang ditanggung akibat membayar bunga di atas bunga pasar yang berlaku. Tidak semua obligasi dapat dilunasi oleh perusahaan penerbitnya sebelum jatuh tempo. Obligasi yang memberikan *call provision* disebut dengan *callable bond*. Pada obligasi yang tidak dapat dilunasi sebelum jatuh tempo (*non-callable*) berarti terdapat jaminan keuntungan kepada pemegang obligasi apabila tingkat suku bunga pasar mengalami penurunan. Pelaksanaan *call provision* pada dasarnya akan menguntungkan perusahaan dan merugikan emiten sehingga umumnya emiten diharuskan membayar sejumlah uang yang disebut dengan *call premium*. Sesudah perusahaan membeli obligasinya kembali maka, ia dapat menerbitkan obligasi baru dengan

tingkat bunga atau kupon yang lebih rendah sesuai dengan tingkat bunga pasar.

### 15.3.2. Jenis Obligasi

Jenis obligasi juga ada bermacam-macam, diantaranya adalah:

- a) *Mortgage bond* adalah obligasi yang diterbitkan oleh perusahaan dengan menggunakan jaminan asset riil tertentu.
- b) *Unsecured bond/ debentures*, adalah obligasi yang diterbitkan tanpa memakai jaminan asset riil tertentu.
- c) *Convertible bond*, yaitu obligasi yang memberikan hak kepada pemegangnya untuk mengkonversi obligasi tersebut dengan sejumlah saham perusahaan pada harga yang telah ditetapkan.
- d) *Putable bond*, adalah obligasi yang memberikan hak kepada pemegangnya untuk menerima pelunasan obligasi sesuai dengan nilai par sebelum waktu jatuh tempo.
- e) *Floating rate bond*, adalah obligasi dengan tingkat bunga yang besarnya disesuaikan dengan fluktuasi tingkat bunga pasar yang berlaku.
- f) *Fixed income bond*, adalah obligasi yang memberikan pendapatan tetap kepada pemegangnya.
- g) *Zero coupon bond*, adalah obligasi yang tidak memberikan pembayaran bunga. Obligasi jenis ini dijual dengan harga di bawah nilai par/ dijual dengan diskon sehingga keuntungan yang diperoleh investor merupakan selisih harga pasar dengan nilai par obligasi saat dibeli.

Sedangkan berdasar penerbitnya, maka obligasi dapat dibedakan menjadi 1) *government bond* adalah obligasi yang diterbitkan oleh pemerintah; 2) *corporate bond* adalah obligasi yang diterbitkan oleh perusahaan; dan 3) *municipal bond* merupakan obligasi yang diterbitkan oleh pemerintah daerah.

## **BAB XVI**

### **KONSEP FUNDAMENTAL DAN ANALISIS LAPORAN KEUANGAN**

#### **16.1. Pengertian dan Macam Laporan Keuangan**

Laporan keuangan merupakan hasil akhir proses akuntansi. Kinerja sebuah badan usaha dapat dinilai berdasarkan laporan yang dibuat secara periodik. Laporan keuangan tersebut meliputi laporan rugi-laba, laporan ekuitas pemilik, neraca dan laporan arus kas. Pengertian laporan keuangan berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) adalah sebagai berikut: laporan keuangan merupakan bagian dari proses pelaporan keuangan. Laporan keuangan yang lengkap biasanya meliputi neraca, laporan rugi laba, laporan perubahan posisi keuangan (yang dapat disajikan dalam berbagai cara seperti, misalnya sebagai laporan arus kas, atau laporan arus dana), catatan dan laporan lain serta materi penjelasan yang merupakan bagian integral dari laporan keuangan (IAI, 1992 : 12).

Laporan keuangan merupakan alat yang digunakan untuk mengkomunikasikan informasi keuangan dari suatu perusahaan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan eksistensi suatu perusahaan (pihak intern dan pihak ekstern). Tujuan laporan keuangan berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) adalah menyediakan informasi yang menyangkut posisi keuangan, kinerja serta perubahan posisi keuangan suatu perusahaan yang bermanfaat bagi sejumlah besar pemakai dalam pengambilan keputusan ekonomi (IAI, 1999 : 3).

Berikut adalah berbagai jenis laporan keuangan yang sering digunakan:

- 1) Neraca. Neraca merupakan laporan yang menyajikan gambaran sumber-sumber perusahaan (aktiva) dan kewajiban-kewajiban serta modal perusahaan pada suatu tanggal tertentu. Bagian aktiva dalam neraca melaporkan pengaruh keputusan investasi di masa yang akan datang. Kewajiban dan modal pemilik pada neraca melaporkan pengaruh keputusan pendanaan di masa yang akan datang. Laporan neraca ini sering disebut sebagai *Balance Sheet*.
- 2) Laporan rugi laba. Laporan rugi laba adalah suatu laporan yang menunjukkan pendapatan dan biaya dari suatu unit usaha untuk periode tertentu. Selisih antara pendapatan dan biaya merupakan laba yang diperoleh atau rugi yang diderita oleh perusahaan. Laporan rugi laba meringkas hasil kegiatan perusahaan selama periode akuntansi tertentu. Laporan ini sering dipandang sebagai laporan akuntansi yang paling



penting dalam laporan tahunan. Dan diharapkan laporan rugi laba ini memberikan informasi yang berkaitan dengan tingkat keuntungan, risiko, fleksibilitas keuangan dan kemampuan organisasi operasional perusahaan.

- 3) Laporan arus kas. Laporan arus kas melaporkan arus kas masuk dan arus kas keluar yang utama dari suatu perusahaan selama satu periode. Laporan ini menyediakan informasi yang berguna mengenai kemampuan perusahaan untuk menghasilkan kas dan operasi, mempertahankan dan memperluas kapasitas operasinya, memenuhi kewajiban keuangannya, dan membayar dividen. Laporan arus kas adalah salah satu dari laporan keuangan dasar. Laporan ini berguna bagi manajer dalam mengevaluasi operasi masa lalu dan dalam merencanakan aktivitas investasi serta pendanaan di masa depan. Laporan ini juga berguna bagi para investor, kreditor, dan pihak-pihak lainnya dalam menilai potensi laba perusahaan. Selain itu, laporan ini juga menyediakan dasar untuk menilai kemampuan perusahaan membayar utangnya yang jatuh tempo.

## **16.2. Analisis Laporan Keuangan**

Analisis laporan keuangan (*financial statement analysis*) terdiri atas semua teknik yang dipakai oleh pemakai laporan keuangan untuk memperlihatkan hubungan-hubungan dalam laporan keuangan. Tujuan analisis laporan keuangan adalah memakai informasi akuntansi historis untuk membantu memprediksi bagaimana kesejahteraan perusahaan dimasa yang akan datang (Simamora, 1999 : 350). Secara spesifik beberapa tujuan dari dilakukannya analisis laporan keuangan yaitu: (1) menilai kesehatan perusahaan; (2) mengevaluasi kinerja manajemen; (3) dapat menjadi peringatan awal bagi kemunduran yang terjadi dalam perusahaan khususnya untuk posisi keuangan; (4) dapat membantu perhitungan tingkat kemampulabaan dengan penggunaan berbagai aktiva yang dimiliki perusahaan; (5) membantu pembuatan anggaran dan rencana masa depan perusahaan. Agar hasil yang dicapai dari analisis laporan keuangan memberikan hasil yang memuaskan dan analisis dilakukan dengan efektif dan efisien, maka perlu diperhatikan hal-hal berikut:

- a) Menetapkan tujuan yang hendaknya dicapai untuk menyelesaikan masalah tersebut.

- b) Memilih rumus yang paling sesuai untuk menyelesaikan masalah tersebut.
- c) Mempertimbangkan tentang tersedianya data untuk keperluan analisis yang akan dilakukan.
- d) Melihat apakah perlu diadakan modifikasi terhadap data yang ada agar sesuai dengan kebutuhan, jika memang harus dilakukan modifikasi, pertimbangkan apakah hal itu cukup efisien.
- e) Mempertimbangkan adanya keputusan intern, ekstern, dan atau peristiwa politik atau perekonomian lainnya yang berpengaruh terhadap kondisi perusahaan.

Analisis laporan keuangan meskipun didasarkan pada tata dan kondisi masa lalu tetapi sebenarnya dimaksudkan untuk menilai risiko dan peluang dimasa yang akan datang. Kegunaan sebenarnya dari setiap laporan keuangan ditentukan oleh tujuan spesifik analisis lebih lanjut, sehingga laporan keuangan bukanlah merupakan kriteria yang mutlak. Dalam mengenali laporan keuangan suatu perusahaan, para analis selain harus memahami kerangka dasar penyusunan dan penyajian laporan keuangan juga harus mampu mengaplikasikan berbagai teknik atau alat analisis laporan keuangan. Teknik-teknik analisis laporan keuangan dimaksudkan untuk memperlihatkan hubungan-hubungan dan perubahan-perubahan. Teknik analisis yang digunakan antara lain adalah sebagai berikut:

1) Analisis vertikal.

Analisis ini terkonsentrasi pada hubungan-hubungan diantara pos keuangan pada laporan keuangan tertentu. Untuk memperlihatkan hubungan ini setiap pos laporan dinyatakan sebagai suatu persentase dari suatu pos dasar yang juga suatu persentase dari jumlah aktiva, pada laporan laba-rugi setiap pos dinyatakan sebagai suatu persentase dari penjualan. Laporan persentase-persentase yang dihasilkan ini kemudian disebut laporan ukuran bersama (*common-size statement*).

2) Analisis horizontal,

Adalah analisis perubahan masing-masing pos laporan keuangan dari tahun ke tahun. Tujuan analisis horizontal adalah untuk menentukan bagaimana setiap pos laporan keuangan berubah, mengapa pos-pos tersebut berubah, apakah perubahan tersebut menguntungkan atau tidak.

## DAFTAR PUSTAKA

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