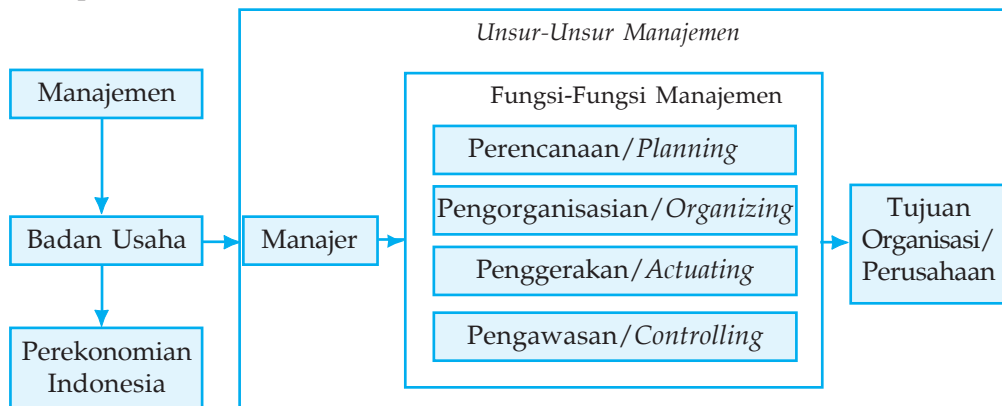


## BAB III

# MANAJEMEN BADAN USAHA DALAM PEREKONOMIAN INDONESIA

Dalam kegiatan badan usaha, diperlukan berbagai faktor. Di antaranya faktor sumber daya, modal, dan produksi. Untuk mencapai segala hal yang terkait dengan tujuan badan usaha, diperlukan manajemen. Manajemen yang baik dan tepat membantu semua faktor dalam usaha berjalan sesuai ketetapan badan usaha. Tujuan yang ditargetkan perusahaan akan tercapai dengan manajemen tersebut. Apakah manajemen itu? Unsur-unsur apakah yang terkandung di dalam manajemen? Sumbangan atau peranan apa yang diberikan oleh badan usaha pada perekonomian Indonesia? Perhatikan peta konsep berikut ini.



*Gambar III.1 Peta konsep manajemen badan usaha dalam perekonomian Indonesia.*

Bagan tersebut memperlihatkan arus hubungan antara unsur-unsur manajemen dan fungsi manajemen bagi badan usaha. Melalui unsur-unsur manajemen dan fungsi manajemen yang baik dan dikelola oleh manajer yang tepat maka badan usaha dapat mencapai tujuan yang ditetapkan secara optimal. Dengan demikian, badan usaha akan mampu memberikan peranan lebih besar bagi perekonomian Indonesia.

## Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu memahami unsur-unsur manajemen, fungsi manajemen, bidang-bidang manajemen, peranan badan usaha dalam perekonomian nasional.



## Motivasi Belajar

Pelajarilah materi dalam bab ini dengan sungguh-sungguh. Pemahaman Anda mengenai fungsi manajemen dalam setiap bidang di perusahaan akan membantu tugas Anda sebagai manajer perusahaan kelak.



## Kata Kunci

Unsur, fungsi, bidang manajemen, badan usaha, perekonomian nasional.



Sumber: Haryo, 2006

*Gambar III.2 Berbagai kegiatan yang melibatkan unsur-unsur dan fungsi manajemen.*

Pernahkah Anda menyaksikan kegiatan produksi seperti gambar di atas? Apakah yang ada dalam angan-anganmu setelah menyaksikan berbagai kegiatan tersebut?

Aktivitas seperti pada gambar di atas mungkin sering Anda temui dalam kehidupan sehari-hari. Untuk berangkat sekolah saja, tentu sebelumnya Anda mempunyai *tujuan*. Apa yang akan Anda pelajari hari ini? Agar lebih jelas mengerti terhadap materi yang akan dipelajari, apa yang Anda perlukan? Tentunya, Anda memerlukan buku, alat tulis, dan perlengkapan penunjang lain seperti komputer. Demikian halnya dengan kesibukan peker-

ja di pabrik, aktivitas perkantoran seperti bank dan kantor pemerintah, mandor mengawasi anak buahnya, bahkan kegiatan koki yang melakukan tugasnya memasak. Apabila kita amati, berbagai kegiatan pada gambar di depan juga selalu melibatkan manajemen. Perhatikanlah!

1. Pekerja di pabrik merupakan sekumpulan orang yang bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan, yaitu menghasilkan barang yang dapat dijual perusahaan. Proses pekerjaan para pekerja di pabrik diawasi oleh mandor, supervisor, atau sejenisnya. Tujuannya, agar pekerja mampu menghasilkan barang yang dikehendaki perusahaan.
2. Aktivitas perkantoran seperti bank dan kantor pemerintah merupakan sekumpulan orang yang melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan lembaga atau kantor masing-masing.
3. Kegiatan mandor mengawasi anak buahnya merupakan proses pengawasan agar pelaksanaan pekerjaan dapat selesai sesuai tujuan pihak manajer, atau pimpinan, atau perusahaan.
4. Kegiatan koki melakukan tugas memasak juga melibatkan manajemen. Mengapa demikian? Koki mempunyai tujuan, yaitu menciptakan hasil masakan yang enak dan memiliki nilai jual sehingga memperoleh keuntungan dari penjualan masakan tersebut.

Sekarang timbul pertanyaan, apakah manajemen itu? Adakah unsur-unsur yang terlibat di dalamnya? Untuk lebih jelas, pelajari lebih lanjut uraian berikut!

#### A. Manajemen dan Unsur-Unsur Manajemen

Istilah manajemen sering kita dengar. Bahkan dalam berbagai aktivitas sehari-hari, kata manajemen sering kita gunakan. Pernahkah Anda menyaksikan pertandingan sepakbola? Pertandingan tersebut melibatkan dua buah tim yang berlawanan namun mempunyai tujuan yang sama, yaitu memasukkan gol yang lebih banyak ke gawang lawan. Keberhasilan satu tim untuk mencetak gol ke gawang lawan tidak lepas dari sebuah manajemen. Tim tersebut dikelola dengan baik oleh manajer sepak bola.

Jadi, apakah manajemen itu? Secara umum, istilah manajemen mengandung tiga pengertian, yaitu pertama, manajemen sebagai proses; kedua, manajemen sebagai kolektivitas dari orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen; ketiga, manajemen sebagai suatu seni dan ilmu.



Sumber: Tempo, 2006

*Gambar III.3 Untuk mencapai gol, perlu manajemen yang baik.*

Coba Anda pahami beberapa pendapat para ahli yang mengemukakan manajemen sebagai seni dan ilmu berikut ini.

**1. T.H. Nelson dan Prof. Oey Liang Lie**

Mereka menyatakan bahwa manajemen sebagai ilmu dan seni. Manajemen disebut sebagai ilmu karena manajemen merupakan sekumpulan pengetahuan yang sistematis dan telah diterima sebagai kebenaran-kebenaran yang universal. Manajemen sebagai seni karena keberhasilan manajer dalam usahanya untuk mencapai tujuan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan sumber-sumber daya baik manusia maupun alam; terutama sumber daya manusia.

**2. Thomas H. Nelson**

Thomas H. Nelson mempunyai pendapat yang sama, bahwa manajemen sebagai seni dan ilmu. Ia mendefinisikan manajemen perusahaan merupakan ilmu dan seni dalam memadukan ide-ide, fasilitas, proses, bahan, dan orang-orang untuk menghasilkan barang atau jasa yang bermanfaat dan menjualnya dengan menguntungkan.

**3. *Ensiclopedia of The Social Sciences***

Dalam buku ini dikemukakan secara singkat, manajemen sebagai proses pelaksanaan suatu tujuan tertentu yang diselenggarakan dan diawasi.

**4. Mary Parker Follet**

Ia mendefinisikan bahwa manajemen adalah seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. *Management is the art of getting things done through people.*

**5. George R. Terry**

Menurut George R. Terry, ia mengatakan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain.

**6. Griffin**

Griffin berpendapat bahwa manajemen adalah sekelompok orang yang bekerja sama dalam struktur dan koordinasi tertentu dalam mencapai serangkaian tujuan tertentu.

Dari berbagai definisi dan pengertian manajemen menurut berbagai ahli di atas, tampak adanya tiga unsur pokok dalam manajemen, yaitu adanya tujuan, kegiatan, dan manusia.

Dalam organisasi/perusahaan, ketiga unsur pokok manajemen tersebut perlu dikelola dengan baik oleh seorang manajer. Manajer melaksanakan tugas perusahaan, yaitu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perhatikan kembali ilustrasi pertandingan sepak bola di depan! Bagaimana perasaan Anda jika tim yang Anda andalkan menang? Satu hal yang harus dicermati dari kemenangan tim tersebut adalah adanya pengelolaan manajemen yang baik. Tim sepak bola favorit Anda menang karena ditunjang oleh beberapa hal, di antaranya, kesejahteraan pemain terjamin dan latihan yang cukup.

Jadi, dapat dikatakan tim sepak bola Anda menang karena dipenuhinya sarana untuk memenangkan pertandingan. Dengan demikian, dikatakan seorang manajer memerlukan alat atau sarana untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Apakah sarana tersebut? Sarana (*tools*) atau alat manajemen yang diperlukan manajer disebut dengan "*The Six M*". *The Six M* terdiri atas *man, money, materials, machines, methods*, dan *markets*. Keenam alat tersebut merupakan sumber daya yang diperlukan dalam organisasi atau perusahaan. Perhatikan peran masing-masing alat tersebut bagi manajer di bawah ini.

### 1. *Man (Orang/Manusia)*

Untuk melakukan berbagai aktivitas manajemen diperlukan manusia. Mengapa? Karena manusia merupakan faktor penentu dalam manajemen. Tanpa adanya manusia tidak ada proses kerja. Manajer adalah orang yang menggerakkan manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bisa Anda lihat pada ilustrasi pertandingan sepak bola, seorang manajer tim sepak bola merupakan orang yang menggerakkan pemain pada bagiannya masing-masing. Tanpa orang yang tepat pada tempat yang tepat, tujuan yang diinginkan tidak akan tercapai secara maksimal. Prinsip *the right man on the right place* dapat diterapkan pada tim sepak bola ini.



## Jendela Ekonomi

### Pionir Ilmu Manajemen

Owen dan Babbage disebut sebagai dua orang pionir dalam ilmu manajemen. Mengapa? Mereka berdualah yang mula-mula merumuskan dan memperkenalkan manajemen secara keilmuan. Robert Owen pada periode 1771-1858 dan Charles Babbage pada periode 1792-1871.

Sumber: Erni Trisnawati dan Kurniawan Saefullah, 2005



Sumber: CD Clipart, 2005.

Gambar III.4 Manusia merupakan unsur penting manajemen.

## 2. *Money*(Uang)

Tahukah Anda? Apa yang membuat pemain pertandingan sepak bola termotivasi untuk melakukan tugasnya masing-masing? Honor pemain atau upah atau gaji memengaruhi motivasi mereka bermain. Karena itu, uang dikatakan merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan. Begitu pula dalam organisasi/perusahaan, uang berfungsi untuk membayar gaji bagi mereka yang melakukan proses perencanaan, mengadakan pengawasan, bekerja dalam proses produksi, membeli bahan, peralatan-peralatan, dan sebagainya.

## 3. *Materials* (Materi/Bahan)

Dalam mencapai hasil yang diinginkan, seorang manajer tidak hanya membutuhkan manusia sebagai pelaksana kegiatan. Akan tetapi, materi atau bahan baik bahan setengah jadi maupun bahan setengah jadi pun diperlukan dalam proses pelaksanaan kegiatan. Karena itu, materi atau bahan juga merupakan sarana untuk mencapai tujuan. Sebagai contoh dapat Anda perhatikan pertandingan sepak bola. Apa yang digunakan untuk mencapai gol? Bola. Nah, bola merupakan bahan agar pertandingan bisa berjalan dan gol tercapai.

## 4. *Machines* (Mesin)

Mesin merupakan salah satu kemajuan teknologi yang membantu pekerjaan manusia menjadi lebih mudah. Mesin sangat diperlukan dalam kegiatan operasi perusahaan. Salah satu tujuan penggunaan mesin adalah agar kegiatan manusia dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

## 5. *Methods* (Metode)

Metode adalah cara untuk melakukan pekerjaan agar berdaya guna dan berhasil guna. Untuk memperlancar jalannya usaha diperlukan metode-metode kerja yang tepat. Mengapa metode dianggap sebagai sarana atau alat bagi manajer dalam mencapai tujuan? Pemilihan metode yang tepat akan menentukan tercapainya tujuan. Masing-masing metode memiliki daya guna dan hasil guna yang berbeda.

## 6. *Market* (Pasar)

Pasar merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Seorang manajer harus mampu menguasai pasar untuk memasarkan produknya. Mengapa? Penguasaan pasar menjadikan perusahaan tetap terjaga kelangsungan hidupnya sehingga produksi tetap beroperasi dan tujuan utama perusahaan tercapai, yaitu pencapaian laba. Lalu, bagaimana cara mempertahankan pasar yang telah ada? Tentu saja kualitas dan harga yang sesuai selera konsumen tetap terjaga.



Jika memperhatikan pertandingan sepak bola maka dapat Anda amati masing-masing tim memiliki penggemar (pasar) yang berbeda. Mengonsumsi produk pertandingan ini adalah dengan membeli tiket untuk menontonnya. Mempertahankan pasar tim sepak bola ini adalah dengan menjaga image pemainnya.

Uraian di atas dapat kita simpulkan bahwa perusahaan menggunakan manajemen yang baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Orang yang ditunjuk untuk melakukan *aktivitas manajemen* adalah manajer. Dalam menjalankan aktivitas manajemen, seorang manajer memerlukan alat yang disebut sebagai 6M atau *the six M*. Pada materi berikut ini kita akan mempelajari mengenai aktivitas manajemen tersebut.



### Pikirkan Sejenak

Anda telah mengenal Piramida di Mesir, Tembok Besar di Cina, Kakbah di Makkah, dan Candi Borobudur di Indonesia. Apakah mereka telah mengenal manajemen pada waktu itu? Rahasia apakah yang terkandung hingga bangunan itu masih ada hingga sekarang?



### TUGAS BEDAH KASUS

#### Wacana

#### HONDA TETAP BIDIK *LOW END*

SURABAYA – Honda tetap membidik pasaran sepeda motor untuk pangsa pasar menengah ke bawah (*low end*) dengan produk terbarunya, Honda Supra Fit. Seri terbaru ini merupakan pengembangan dari Honda Supra Fit sebelumnya, baik dari mesin maupun bodi.

Menurut Suwito M., direktur MPM Motor, main dealer Honda untuk Jatim dan NTT, Supra Fit terbaru ini dipasarkan pada harga yang relatif terjangkau, yaitu sebesar Rp11,4 juta per unit, lebih mahal Rp250 ribu dari tipe lama. Sepeda motor ini juga ditujukan untuk operasional sehari-hari yang ekonomis.

“Pasar *low-end* telah menyumbang angka penjualan sebesar 55 persen dari total penjualan sepeda motor Honda. Sedangkan untuk pasar *high-end* dan *sport* masing-masing mencapai 35 persen dan 10 persen,” terang Suwito di sela acara peluncuran Supra Fit kemarin. Supra Fit ini ditargetkan bisa terjual hingga 15 ribu unit hingga akhir tahun ini. Suplai awal untuk Jawa Timur saat ini sebanyak 6 ribu unit.

Untuk menghadapi keluarnya produk baru ini, dealer sudah mengurangi suplai Supra Fit seri lama, "Sekarang stoknya sudah habis dan tidak diproduksi lagi," jelas Suwito. Honda Supra Fit edisi lama telah mendominasi pasar sepeda motor hingga 50 persen, dan menyumbang hingga 45 persen dari total *sales* Honda di Jawa Timur.

Suwito juga menambahkan bahwa ada kemungkinan kenaikan harga sepeda motor bila harga BBM naik. "Tetapi itu tidak terlalu signifikan, yang paling penting adalah stabilnya nilai tukar dolar," tambahnya. Karena dengan fluktuasi dolar yang tidak menentu, membuat konsumen *wait and see*.

Honda Supra Fit model terbaru ini, dilengkapi dengan CECS (*Cranckcase Emission Control by System*), sebagai pengolahan ulang gas buang dengan standar euro 2. "Produk terbaru ini mengurangi polusi, jadi lebih ramah lingkungan," kata Suwito.

Sumber: Jawa Pos, Senin 19 September 2005

#### **Instruksi:**

1. Bacalah wacana di atas dengan cermat!
2. Bentuklah kelompok kerja yang terdiri atas empat orang siswa, dua orang siswa putera dan dua orang siswa puteri! Jika ada yang berbeda agama, ras, suku bangsa dalam kelasmu; usahakan tiap kelompok terdapat unsur tersebut untuk melatih sosialisasi!
3. Analisislah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini!
4. Bahaslah analisis kelompokmu di depan kelas dengan panduan gurumu!
5. Buatlah laporan hasil analisis kelompokmu kemudian serahkan pada guru untuk dinilai!

#### **Pertanyaan:**

1. Apakah Honda dalam peluncuran Supra Fit telah melibatkan adanya unsur-unsur manajemen? Buatlah kesimpulan singkat!
2. Bagaimanakah penerapan manajemen yang dipilih oleh Honda dalam peluncuran Supra Fit?
3. Analisislah penggunaan sarana manajemen "*the six M* atau 6M" dalam peluncuran Honda Supra Fit!
4. Menurut Anda, apakah tujuan penjualan produk tersebut?





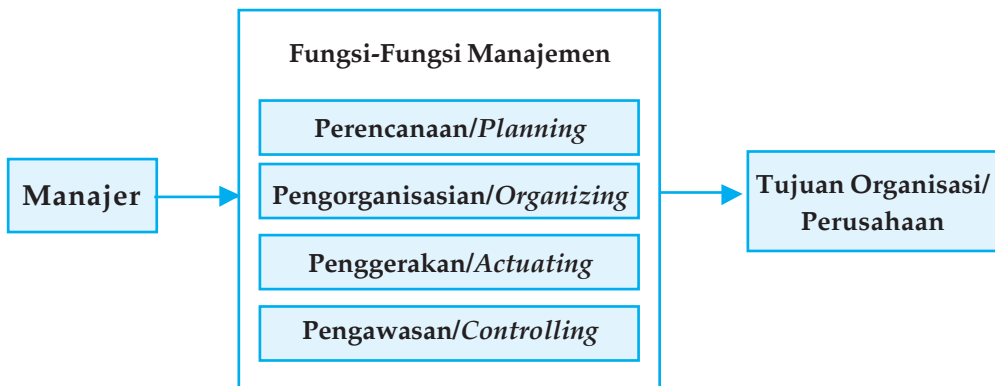
## LATIHAN

*Kerjakan dengan benar!*

1. Jelaskan pengertian manajemen menurut pendapat George R. Terry!
2. Apakah yang dimaksud manajemen sebagai ilmu dan seni?
3. Apakah “*The Six M*” itu? Sebut dan jelaskan!
4. Mengapa manusia merupakan faktor penentu dalam manajemen?
5. Sebutkan unsur-unsur manajemen!

### B. Fungsi Manajemen Dalam Pengelolaan Badan Usaha

Pada materi di atas, telah dijelaskan bahwa untuk mencapai tujuan perusahaan ditunjuklah orang sebagai manajer untuk melakukan aktivitas manajemen. Apakah aktivitas manajemen itu? Aktivitas manajemen merupakan serangkaian kegiatan atau fungsi-fungsi manajemen yang dilakukan oleh manajer. Perhatikan bagan berikut!



*Gambar III.5 Fungsi manajemen sebagai aktivitas manajer perusahaan untuk mencapai tujuan.*

Berbagai pendapat penulis mengemukakan mengenai fungsi-fungsi manajemen ini. Dalam buku ini, kita akan mempelajari fungsi manajemen yang secara umum dipergunakan, yaitu POAC. POAC ini dikemukakan oleh GR. Terry. Apakah POAC itu? POAC merupakan kepanjangan dari *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling*. Masing-masing fungsi manajemen akan dijelaskan berikut ini! Namun, amati dahulu gambar berikut ini!



Sumber: Haryo, 2006.

Gambar III. 6 Bagian-bagian yang terlibat dalam fungsi-fungsi manajemen.

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

Perencanaan merupakan langkah awal untuk mencapai tujuan perusahaan. Newman memberikan batasan *planning is deciding in advance what is to be done*. Artinya, perencanaan adalah penentuan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan. Bagaimanakah suatu rencana dikatakan baik? Perencanaan yang baik memuat unsur-unsur pertanyaan seperti *what, why, where, when, who*, dan *how*, yang biasa disebut dengan “kunci 5W dan 1H.

- What*, apakah yang harus dikerjakan?
- Why*, mengapa hal tersebut harus dikerjakan?
- Where*, di mana hal tersebut akan dikerjakan?
- When*, kapankah hal tersebut akan dikerjakan?
- Who*, siapakah yang mengerjakan?
- How*, bagaimanakah hal tersebut akan dikerjakan?

Perhatikan ilustrasi di atas! Pada perusahaan penerbitan buku, untuk menerbitkan buku, seorang manajer perusahaan harus membuat perencanaan terlebih dahulu. Namun, sebelumnya sebagai manajer Anda harus menjawab enam pertanyaan di bawah ini.

- What*, apakah yang harus Anda kerjakan?
- Why*, mengapa Anda ingin menerbitkan buku?



Sumber: CD Clipart, 2005

Gambar III.7 Perencanaan merupakan tahap awal pelaksanaan aktivitas manajer untuk mencapai tujuan.

- c. *Where*, di mana Anda akan melakukan proses produksi?
- d. *When*, kapankah Anda akan memulai menerbitkan buku?
- e. *Who*, siapakah yang akan mengerjakan hal-hal yang terkait dalam proses penerbitan buku?
- f. *How*, bagaimanakah cara membuat, menerbitkan, dan menjual buku itu?

Setelah Anda menjawab berbagai pertanyaan kunci 5W dan 1H maka perencanaan yang Anda buat akan memuat jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut.

Dalam perencanaan, memuat strategi yang dirumuskan untuk mencapai tujuan. Perencanaan juga menentukan sumber-sumber yang diperlukan oleh perusahaan. Apakah sumber yang diperlukan oleh perusahaan? Perusahaan memerlukan sumber daya manusia, modal, sumber daya alam, dan informasi. Perencanaan tidak hanya merencanakan kegiatan dalam aktivitas manajemen saja namun juga melibatkan perencanaan keuangan. Dengan demikian, perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan.



### Pikirkan Sejenak

Apakah keuntungan dengan adanya perencanaan? Dapatkah suatu usaha berhasil optimal tanpa adanya perencanaan?



### TUGAS INDIVIDU

Sudahkah Anda memahami materi di atas? Sebagai pelajar, tentu Anda memiliki cita-cita. Nah, cita-cita itulah yang menjadi tujuan Anda belajar. Rencana apa yang Anda susun untuk mencapai cita-cita itu? Cobalah dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan di bawah ini! Semoga jawaban atas pertanyaan ini memotivasi Anda untuk lebih giat belajar dalam mencapai cita-cita.

#### Pertanyaan:

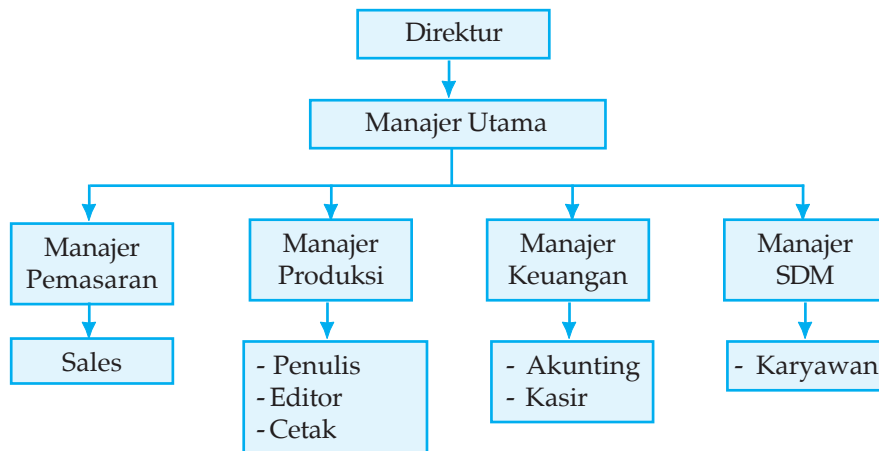
1. Apakah cita-cita Anda? Sebutkan!
2. Kemungkinan-kemungkinan apa saja yang terjadi (baik buruknya)?
3. Apa yang Anda persiapkan untuk mencapai cita-cita tersebut?
4. Mengapa Anda memilih cita-cita tersebut?
5. Kapan kira-kira cita-cita tersebut Anda raih?
6. Di mana cita-cita tersebut bisa Anda raih?
7. Siapa saja orang-orang yang bisa bekerja sama untuk membantu mewujudkan cita-cita Anda?
8. Bagaimana cara Anda mewujudkan cita-cita tersebut?



## 2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Apa yang harus dilakukan manajer setelah semua rencana ditentukan? Jika dalam fungsi perencanaan, tujuan telah ditetapkan maka dalam pengorganisasian rencana tersebut diwujudkan dalam bentuk pembagian kerja. Pembagian kerja ini dalam fungsi pengorganisasian menimbulkan sebuah struktur organisasi.

Dalam struktur organisasi terdapat kejelasan bagaimana rencana organisasi akan dilaksanakan, dikoordinasikan, dan dikomunikasikan. Setelah pembagian kerja jelas maka manajer harus mengusahakan terjadinya suatu hubungan kerja sama yang harmonis sehingga antarbagian bekerja sesuai hak, kewajiban, dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan perusahaan. Berikut ini contoh sederhana struktur organisasi perusahaan penerbitan buku.



Gambar III.8 Struktur organisasi perusahaan penerbitan.

Apabila manajer penerbitan buku telah menyusun rencana maka langkah selanjutnya adalah menentukan orang-orang yang akan bekerja dalam proses pembuatan buku tersebut sampai dipasarkan. Siapakah yang menulis naskah? Siapakah yang memproses naskah hingga menjadi buku dan siap diterbitkan? Siapakah yang mengatur keuangan atas keseluruhan aktivitas bagian-bagian tersebut? Siapakah yang membantu mengawasi kinerja bagian-bagian itu? Siapakah yang memasarkan buku hingga mendatangkan laba bagi perusahaan?

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa *organizing* adalah menciptakan suatu struktur dengan bagian-bagian yang terintegrasi sedemikian rupa sehingga hubungan antarbagian-bagian satu sama lain dipengaruhi oleh hubungan mereka dengan keseluruhan struktur tersebut.



### TUGAS INDIVIDU

Gambarkan struktur organisasi siswa intra (OSIS) di sekolahmu! Deskripsikan masing-masing jabatan! Apa yang akan Anda lakukan jika Anda menduduki jabatan sebagai pengurus OSIS di sekolahmu? Jika Anda menemui kesulitan, mintalah pembimbing OSIS untuk memberikan penjelasan yang diperlukan!

### 3. Menggerakkan (*Actuating*)

Bila rencana pekerjaan sudah disusun dan struktur organisasi sudah ditetapkan dan posisi-posisi atau jabatan-jabatan dalam struktur organisasi atau dalam perusahaan sudah diisi, kewajiban manajer selanjutnya adalah melaksanakan fungsi menggerakkan atau *actuating*. Apakah fungsi menggerakkan bagi manajer itu? Manajer menggerakkan bawahan dan mengoordinasi kegiatan bawahan yang beraneka macam hingga terkoordinasi pada suatu arah, yaitu tujuan perusahaan.

Dengan pemberian perintah, kegiatan-kegiatan bawahan yang menyimpang dari relnya diarahkan kepada relnya atau bawahan yang terlalu lamban dalam kegiatan-kegiatan dibimbing untuk menambah kegiatannya atau bawahan yang berhenti diperintahkan untuk jalan terus dan sebagainya.

Suatu perintah harus datang dari pihak atasan kepada bawahan dan tidak boleh sebaliknya. Bawahan yang diperintah haruslah bawahan dari atasan yang bersangkutan tidak boleh bawahan dari atasan yang lain. Di sini sangatlah penting agar seorang pegawai mengetahui tugas dan wewenangnya.

Pada ilustrasi yang terjadi pada perusahaan penerbitan di atas, seorang manajer produksi berkewajiban menyediakan naskah hingga menjadi buku siap dijual.

Dari uraian di atas, yang dimaksud dengan *actuating* adalah menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif.



### Pikirkan Sejenak

Mampukah Anda menggerakkan diri sendiri untuk mencapai tujuan belajar Anda? Bagaimana caranya?



#### 4. Pengawasan (*Controlling*)

Setelah menggerakkan orang-orang agar mau berusaha mencapai tujuan yang ditetapkan, apa yang harus dilakukan manajer selanjutnya? Semua bagian yang terlibat dalam melaksanakan pekerjaan guna mencapai tujuan perusahaan perlu dilakukan tindakan pengawasan dan korektif apabila terjadi penyimpangan. Karena itu, manajer perlu menilai kembali segala hal yang telah dikerjakan dan melakukan tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana.

Untuk menerbitkan sebuah buku yang sesuai keinginan konsumen, antarbagian harus bekerja sama agar tidak terjadi penyimpangan dari rencana yang telah ditentukan. Jadi, yang dimaksud dengan *controlling* adalah tindakan seseorang atasan (manajer) untuk menilai dan mengendalikan jalannya suatu kegiatan yang mengarah demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Keempat fungsi manajemen yang terdiri atas *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* merupakan aktivitas manajer dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Agar lebih jelas mengenai perusahaan atau badan usaha, Anda dapat mengikuti materi ini lebih lanjut.



Sumber: Haryo, 2006.

Gambar III.9 Manajer mengawasi jalannya pekerjaan bawahan

**Pikirkan Sejenak**

Bagaimanakah penjajah Belanda melakukan pengawasan atas para pekerja?

**TUGAS INDIVIDU**

Carilah artikel di media cetak atau elektronik mengenai keberhasilan perusahaan dalam mengelola perusahaan sampai perusahaan menjadi berkembang! Analisislah! Apakah perusahaan tersebut juga menerapkan fungsi POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*)?





## LATIHAN

*Kerjakan dengan benar!*

1. Setiap perusahaan pasti memiliki strategi untuk mencapai tujuan. Di manakah strategi ini dituangkan?
2. Buatlah deskripsi mengenai perencanaan yang baik!
3. Apa hubungan antara perencanaan dan pengorganisasian? Jelaskan dan berikan contoh!
4. Mengapa pengawasan diperlukan dalam aktivitas manajer untuk mencapai tujuan?
5. Apa yang menyebabkan tujuan perusahaan tidak berhasil dicapai? Jelaskan!

### C. Tingkatan Manajemen dan Keterampilan Manajerial

Seperti dikemukakan di atas, fungsi-fungsi manajemen dilaksanakan oleh manajer, baik manajer tingkat atas, tingkat menengah, maupun tingkat bawah. Setiap tingkatan manajemen diuraikan berikut ini.

#### 1. Manajemen Tingkat Atas (*Top Management*)

Manajemen tingkat atas (*top management*) disebut juga pucuk pimpinan. Manajemen ini terdiri atas sekelompok kecil eksekutif yang bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Yang termasuk dalam tingkatan ini adalah anggota dewan direksi dan presiden perusahaan.

#### 2. Manajemen Tingkat Menengah (*Middle Management*)

Manajer tingkat menengah ini membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya, dan kadang-kadang juga karyawan operasional. Mereka yang mengarahkan dan memberi contoh cara-cara kerja bagi para karyawan operasional.

Yang termasuk dalam tingkat ini adalah kepala-kepala bagian, kepala divisi, dan kepala seksi. Manajer ini disebut juga manajer departemen.

#### 3. Manajemen Tingkat Pengawas (*Supervisor Management*)

Sering disebut dengan kepala/pimpinan (*leader*), mandor (*foremen*), dan penyelia (*supervisor*). Termasuk dalam tingkat ini adalah kepala mandor dan mandor. Manajemen itu memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Mereka mengawasi secara langsung cara kerja para tenaga operasional dan yang mengatur para tenaga operasional.



Masing-masing tingkatan manajemen pun memiliki keterampilan yang berbeda. Keterampilan yang harus dimiliki oleh masing-masing tingkatan manajemen disebut sebagai keterampilan manajerial. Keterampilan manajerial meliputi keterampilan teknik, keterampilan manusiawi, dan keterampilan konseptual. Perhatikan masing-masing berikut ini.

### 1. Keterampilan Teknik

Manajer memerlukan keterampilan teknik untuk melaksanakan pekerjaan spesifik tertentu yang menjadi tanggung jawabnya. Keterampilan teknik ini merupakan keterampilan untuk menggunakan alat-alat, teknologi, prosedur, dan teknik bidang khusus. Contohnya, seting, layout, dan grafis komputer; desain interior bangunan, layout perusahaan/produksi, dan seni rias pengantin.

### 2. Keterampilan Manusiawi

Manajer membutuhkan keterampilan manusiawi untuk bekerja dengan orang lain, berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat, memahami, dan mendorong orang lain untuk berinteraksi dengan orang per orang maupun kelompok. Manajer membutuhkan keterampilan ini untuk melakukan negosiasi, memotivasi orang lain, dan meyakinkan orang.

### 3. Keterampilan Konseptual

Keterampilan konseptual merupakan keterampilan mental untuk mengoordinasi dan memadukan semua kepentingan dan kegiatan organisasi. Termasuk di dalam keterampilan konseptual ini adalah mendiagnosis dan menganalisis masalah dalam situasi yang berbeda-beda serta mampu mengambil keputusan atas permasalahan yang dihadapi dan memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien.



Sumber: Haryo, 2006

Gambar III.10 Komunikasi dibutuhkan oleh semua tingkatan manajer.

Ketiga keterampilan manajerial ini penting bagi manajer untuk bekerja secara efektif dan efisien. Bagaimana proporsi masing-masing keterampilan manajerial bagi tingkatan manajemen? Perhatikan berikut ini!

Manajer	Keterampilan Manajerial		
Puncak	Teknik	Manusiawi	Konseptual
Menengah	Teknik	Manusiawi	Konseptual
Pengawas	Teknik	Manusiawi	Konseptual

*Gambar III.11 Tingkatan manajer dan keterampilan manajerial.*

Sekarang Anda dapat memahami bahwa manajer pada satu tingkatan dengan tingkatan yang lain berbeda proporsi keterampilan yang disyaratkan harus dimiliki. Manajer puncak membutuhkan keterampilan teknik paling sedikit dibandingkan manajer pengawas. Namun, manajer puncak harus lebih menguasai keterampilan konseptual. Berdasarkan Gambar III.11, coba Anda analisis lebih lanjut hubungan keterampilan manajer dengan tingkat manajer yang berbeda. Jika Anda kurang paham, mintalah guru untuk mengulangi penjelasannya.

**Pikirkan Sejenak**

Apakah hubungan struktur organisasi dengan tingkatan manajemen?

**TUGAS KELOMPOK**

- Lakukan tugas ini secara berkelompok! Syarat anggota kelompok, terdiri atas enam orang anggota, tiga orang laki-laki dan tiga orang perempuan. Usahakan anggota kelompok ada yang mempunyai status sosial berbeda, mulai dari kelas bawah, menengah, dan atas untuk melatih kemampuan sosial Anda!

2. Buatlah beberapa pertanyaan mengenai struktur organisasi, tingkatan manajemen, dan keterampilan manajer! Ketiklah hingga menjadi sebuah kuesioner! Mintalah bagian yang terlibat dalam manajemen perusahaan untuk mengisinya!
3. Setelah diisi dengan benar, mintalah kembali kertas kuesioner tersebut! Lakukan analisis berdasarkan jawaban atas pertanyaan berikut!
  - a. Sudah tepatkah pembagian kerja dalam struktur organisasi perusahaan itu?
  - b. Apakah keterampilan yang dimiliki tiap-tiap manajer dalam struktur organisasi perusahaan itu telah sesuai dengan tingkatan manajer?
  - c. Bandingkan hasil survey dan analisis Anda dengan materi yang telah Anda pelajari!
  - d. Apa kesimpulan kelompok Anda?



## LATIHAN

*Kerjakan dengan benar!*

1. Setiap perusahaan pasti memiliki strategi untuk mencapai tujuan. Di manakah strategi ini dituangkan?
2. Buatlah deskripsi mengenai perencanaan yang baik!
3. Apa hubungan antara perencanaan dan pengorganisasian? Jelaskan dan berikan contoh!
4. Mengapa pengawasan diperlukan dalam aktivitas manajer untuk mencapai tujuan?
5. Apa yang menyebabkan tujuan perusahaan tidak berhasil dicapai? Jelaskan!

### D. Bidang-Bidang Manajemen

Dalam suatu perusahaan terdapat berbagai aktivitas pekerjaan. Aktivitas pekerjaan ini dibagi dalam bentuk pembagian kerja. Pembagian kerja menimbulkan struktur organisasi. Struktur organisasi memperlihatkan dengan jelas bidang-bidang manajemen yang ada dalam perusahaan. Masing-masing bidang manajemen ditangani oleh manajer yang ahli dalam bidangnya. Manajer adalah orang yang ditunjuk untuk melaksanakan aktivitas manajemen. Lalu, apa sajakah bidang-bidang manajemen itu? Untuk mengetahui dengan jelas, simak uraian berikut ini!

## 1. Manajemen Produksi

Pernahkah Anda mengamati proses pembuatan tas? Manajer produksi harus menjalankan tugasnya agar mampu menyiapkan barang jadi yang siap dijual. Tugas dalam kegiatan produksi meliputi bagaimana bahan baku, bagaimana proses produksi tas, hingga penyelesaian produk tas dapat dilakukan secara efisien namun tetap tercapai kualitas produknya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Bahkan tugas manajer produksi termasuk juga pemilihan lokasi produksi yang tepat, layout kegiatan produksi, hingga lokasi penyimpanan hasil produksi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapatkah Anda simpulkan, apakah manajemen produksi itu? Manajemen produksi adalah kegiatan pengaturan secara maksimal dari faktor-faktor produksi (alam, tenaga kerja, modal, dan *skill*) agar dapat menciptakan dan menambah guna suatu barang.

## 2. Manajemen Pemasaran



Sumber: Haryo, 2006.

*Gambar III.12 Daya beli yang kuat di kalangan masyarakat menunjukkan keberhasilan manajemen pemasaran dalam mencapai tujuan perusahaan.*

Apakah pemasaran itu? **Philip Kotler** mengartikan pemasaran sebagai kegiatan manusia untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran.

Manajemen pemasaran adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk mengidentifikasi apa sesungguhnya yang dibutuhkan konsumen dan bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan. Apakah fungsi manajemen pemasaran ini? Secara umum fungsi manajemen pemasaran sama dengan fungsi manajemen. Namun, lebih spesifik fungsi manajemen pemasaran menurut **Philip Kotler** adalah proses yang mencakup analisis, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan; juga mencakup barang, jasa, serta gagasan; berdasarkan pertukaran dengan tujuan memberikan kepuasan bagi pihak yang terkait.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen pemasaran terdiri atas berikut ini.

- a. Penjualan, bertujuan untuk segera menjual barang/jasa ke konsumen sehingga memperoleh keuntungan.
- b. Pembelian, bertujuan memilih barang yang akan dibeli untuk dijual kembali.
- c. Pengangkutan, fungsi pemindahan barang dari tempat barang dihasilkan ke tempat barang dikonsumsi.
- d. Penyimpanan, fungsi untuk menyimpan barang-barang pada saat barang selesai diproduksi sampai saat barang dikonsumsi.
- e. Pembelian, fungsi mendapatkan modal baik dari sumber intern (pemilik) maupun ekstern (bukan pemilik).
- f. Penanggungan risiko, adalah fungsi menghindari dan mengurangi risiko yang berkaitan dengan pemasaran barang.

g. Standarisasi dan Grading

Standarisasi adalah batas-batas dasar dalam bentuk spesifikasi barang-barang (jumlah, kapasitas, fisik dan kekuatan).

Grading adalah usaha menggolong-golongkan barang ke dalam golongan standar kualitas yang telah mendapatkan pengakuan dunia perdagangan.

- h. Pengumpulan informasi pasar, tentang macam, jumlah, dan barang yang dibutuhkan konsumen, harga, dan sebagainya.

Berkaitan dengan fungsi manajemen pemasaran maka untuk dapat mengidentifikasi apa yang dibutuhkan konsumen, manajer perlu melakukan riset pemasaran. Apa saja yang termasuk dalam riset pemasaran? Riset pemasaran, di antaranya berupa survei tentang keinginan konsumen sehingga perusahaan bisa mendapatkan informasi mengenai apa yang sesungguhnya dibutuhkan konsumen. Informasi mengenai kebutuhan konsumen kemudian diteruskan ke bagian produksi untuk dapat diwujudkan. Kemudian manajemen pemasaran melakukan kegiatan dalam proses penyampaian produk kepada konsumen.

Untuk kasus proses pembuatan tas tersebut, yang termasuk di dalam kegiatan manajemen pemasaran, di antaranya, adalah sebagai berikut.

- a. Melakukan identifikasi, model/jenis tas apakah yang saat ini sedang diminati oleh konsumen?
- b. Sudah adakah perusahaan tas yang memenuhi minat konsumen tersebut?
- c. Berapa kemampuan daya beli konsumen itu?
- d. Apa yang harus dilakukan perusahaan tas tersebut agar dapat memenuhi keinginan dan minat konsumen?
- e. Bagaimana proses penjualan atas produk tas tersebut?



### 3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sering disebut sebagai manajemen personalia atau manajemen tenaga kerja. Pentingkah keberadaan manajemen sumber daya manusia bagi perusahaan? Coba Anda renungkan, apa yang dilakukan oleh manajer sumber daya bagi perusahaan? Pada perusahaan yang telah kompleks permasalahan dan luas struktur organisasinya lebih memerlukan manajer SDM untuk membantu merekrut, menyeleksi, dan menempatkan orang-orang pada tempat yang tepat. Seperti apa pun canggihnya teknologi dan peralatan yang dimiliki oleh perusahaan, namun faktor penentu keberhasilan tetaplah *user* (orang yang menggunakannya).

Pada kasus perusahaan tas, sumber daya manusia yang terbaik adalah mereka yang memiliki keahlian dalam pembuatan tas; mulai dari membuat pola sampai dijahit menjadi sebuah tas harus rapi, teliti, cepat, dan ditunjang oleh kreativitas dan jiwa seni yang dimiliki.



#### TUGAS INDIVIDU

Kemukakan semua hal yang diperlukan dalam proses pendirian bisnis restoran, baik pelaksana fungsi manajemen, sumber daya yang diperlukan, sampai dengan alat yang diperlukan! Bandingkan pekerjaanmu dengan teman sebangku Anda!



#### TUGAS BEDAH KASUS

Bacalah wacana berikut ini!

##### **Hendra Setiawan: Di Balik Perubahan Softex Indonesia**

Tahun 2004 boleh jadi tahun kebangkitan bagi PT Softex Indonesia (SI). Sejak bulan Januari, perusahaan yang dikenal sebagai pionir produk pembalut wanita ini dinakhkodai oleh anak muda yang punya visi mengembalikan kejayaan SI di kancah bisnis produk konsumen di Indonesia. Dia adalah Hendra Setiawan, Direktur Pengelola SI. Lulusan Universitas Claremont Graduate, Amerika Serikat ini sadar bahwa beban dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin SI tidak ringan. Karenanya, Hendra sengaja merekrut orang-orang yang dinilai kompeten di bidangnya, termasuk merekrut ekspatriat asal Brasil untuk menangani bidang produksi.



SDM menjadi fokus perhatian utama Hendra dalam membenahi SI. SDM yang berkualitas akan mendukung perusahaan dalam mencapai berbagai tujuan usahanya.

Diambil seperlunya dari *Majalah Swa*, 2004.

**Instruksi:**

Buatlah kelompok kerja dengan empat orang anggota! Usahakan ada dua anggota siswi dan dua anggota siswa! Tentukan ketua kelompok Anda! Bahaslah permasalahan berikut kemudian apresiasikan di depan kelas!

**Pertanyaan:**

1. Permasalahan apa yang dapat Anda amati dalam kasus di atas?
2. Mengapa SDM sangat penting bagi tercapainya tujuan organisasi?
3. Bagaimana Hendra Setiawan menjalankan aktivitas manajemen? Berhasilkah ia?

#### 4. Manajemen Keuangan

Semua bidang manajemen dalam perusahaan memerlukan uang dan modal. Bidang tersebut mulai dari produksi, pemasaran, personalia, keuangan, dan perkantoran. Siapakah yang membuat perencanaan dan mengelola operasional keuangan perusahaan? Siapa pula yang mengatur arus sumber-sumber modal ke pos-pos pengeluaran uang/modal? Siapa pula yang membuat analisis terhadap laporan keuangan? Keseluruhan tugas tersebut merupakan bagian tugas dari manajer keuangan. Kemampuan manajer keuangan dalam mengatur arus lalu lintas keluar masuk uang pada berbagai keperluan dan sumber dana disebut sebagai manajemen keuangan. Apabila terjadi kekeliruan dalam pembuatan keputusan tentang alokasi dana meskipun sedikit saja, akan memengaruhi kelancaran usaha. Karena itu, dalam mengalokasikan dana perusahaan yang telah tersedia manajer keuangan harus berhati-hati.

#### 5. Manajemen Perkantoran

Pernahkah Anda memasuki sebuah perkantoran? Apa yang terdapat di sana? Mungkin Anda akan melihat file-file yang tertata rapi, keadaan kantor yang bersih dan menyenangkan, serta kinerja pegawai tertib dan rapi. Hal seperti ini merupakan bagian dari manajemen perkantoran. Jadi, manajemen perkantoran menitikberatkan pada cara mengatur atau mengelola kantor agar tercipta kelancaran kegiatan administrasi. Hal-hal yang termasuk dalam kegiatan pekerjaan kantor, antara lain,

- a. pengetikan,
- b. pencatatan,
- c. penanganan surat,
- d. pelayanan telepon,
- e. pelayanan kebersihan,
- f. pelayanan keamanan,
- g. penerimaan tamu,
- h. pengurusan perlengkapan/peralatan dan lain-lain.

Berbagai bidang manajemen yang meliputi manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, dan manajemen perkantoran mempunyai fungsi yang berbeda. Masing-masing bidang sebaiknya dilaksanakan oleh seorang manajer. Manajer tinggal memberikan delegasi tugas kepada bawahannya.

Setelah mempelajari hal-hal yang terkait dengan manajemen perusahaan, pernahkah terbetik dalam benak Anda, apakah peranan badan usaha bagi perekonomian nasional dengan adanya manajemen yang baik? Berikut ini, Anda akan mempelajari materi mengenai peranan badan usaha dalam perekonomian nasional.



### **TUGAS BEDAH KASUS**

Wacana

#### **Daya Tutup Tak Sempurna Membuat Pengecatan Tak Efisien**

Bayangkan, jika sudah berkali-kali sapuan cat melapisi dinding interior rumah Anda namun warna cat tak juga menutup dinding dengan sempurna. Tentu Anda akan merasa kesal bukan? Terbayang berapa banyak kaleng cat yang harus Anda beli hanya karena cat yang digunakan tak mampu membuat pengecatan menjadi efisien.

Memang tak semua merek yang ada di pasaran memiliki kemampuan untuk menutup dinding dengan sempurna hanya dengan dua kali sapuan saja. Hanya cat yang berkualitas tinggi yang mampu memberi daya tutup sempurna sehingga pengecatan yang dilakukan jadi efisien.

Untungnya, Anda tak perlu merasa cemas lagi. Karena kini, ada Dulux Pentalite yang mampu menutup dinding interior rumah Anda dengan sempurna. Bahan special latex-nya membuat pengecatan jadi efisien karena mampu menutup dinding dengan sempurna hanya dengan dua kali sapuan. Ya, dua kali sapuan saja! Tentunya hal ini



dapat diwujudkan jika pemakaian sesuai dengan petunjuk-petunjuk pemakaian. Tak hanya itu, hasil pengecatan dengan Dulux Pentalite juga akan membuat dinding terlihat halus.

Dulux Pentalite juga memiliki formula *color lock* yang bisa mencegah pudarnya warna pada dinding sehingga dinding akan selalu terlihat seperti baru dicat, selama bertahun-tahun. Hasilnya, dinding interior rumah Anda pun jadi selalu terlihat indah sekaligus tertutup dengan sempurna.

Segera beralihlah ke Dulux Pentalite, agar pengecatan dinding interior rumah Anda menjadi efisien. Tertutup sempurna hanya dengan dua kali sapuan. Dulux Pentalite tersedia di supermarket-supermarket bahan bangunan dan toko bahan bangunan terdekat di rumah Anda.

(Sumber: *Harian Jawapos*, 30 September 2006)

**Pertanyaan:**

1. Menurut Anda, bidang manajemen apa yang digunakan dalam menawarkan produk tersebut?
2. Teknik apa yang digunakan Dulux Pentalite dalam merebut pembeli?
3. Jika Anda seorang konsumen, apakah Anda langsung percaya dengan kualitas produk tersebut dan apakah Anda langsung memutuskan untuk membelinya?



**LATIHAN**

*Kerjakan dengan benar!*

1. Sebutkan tingkatan manajer yang ada di perusahaan!
2. Apa yang diperlukan oleh tiap-tiap manajer?
3. Siapakah yang berada pada tiap tingkatan manajer? Sebutkan!
4. Apakah keterampilan manajerial itu?
5. Bedakan keterampilan manajerial yang diperlukan oleh manajer pada tiap tingkatan!

**E. Peranan Badan Usaha Dalam Perekonomian Nasional**

Pada bagian materi di depan, Anda telah mempelajari unsur-unsur manajemen, fungsi, beserta tingkatan dan keterampilan manajemen, dan bidang-bidang manajemen. Keseluruhan hal tersebut, senantiasa ada dalam badan

usaha. Apakah badan usaha itu? Samakah badan usaha dengan perusahaan? Apakah peranan badan usaha dalam perekonomian nasional? Silakan Anda pelajari materi yang merupakan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut berikut ini!

### 1. Pengertian Badan Usaha

Sebagai pelajar, Anda memerlukan berbagai sarana kebutuhan, seperti tas sekolah, sepatu, alat tulis, alat transportasi, dan seragam sekolah. Semua kebutuhanmu tadi tidak mungkin dapat Anda produksi sendiri. Siapakah yang memproduksinya? Perusahaan atautkah perorangan? Analisislah jawaban atas pertanyaan tersebut.

Kebutuhan Anda tadi, seperti tas, sepatu, alat tulis, dan alat transportasi; diproduksi oleh sebuah perusahaan. Kebutuhan akan seragam atau pakaian, ada yang diproduksi oleh perorangan maupun oleh perusahaan. Lalu, apakah perusahaan itu?

Perusahaan adalah alat atau wadah bagi badan usaha dalam upaya mencari keuntungan. Samakah badan usaha dengan perusahaan? Apakah badan usaha itu?

Badan usaha adalah suatu rumah tangga ekonomi yang menggunakan modal dan tenaga kerja guna mengusahakan pemenuhan kebutuhan hidup dengan tujuan untuk memperoleh laba. Pendirian badan usaha memerlukan modal yang besar, uang tunai, tanah, bahan baku, tenaga kerja, mesin produksi, dan gedung kantor. Dengan demikian, perusahaan merupakan alat bagi badan usaha untuk mencapai tujuan, yaitu laba.

Badan usaha berdasarkan kegiatan yang dilakukannya terbagi atas bidang ekstraktif, agraris, industri, perdagangan, dan jasa.



Sumber: Haryo, 2006

Gambar III.13 PTP IX, salah satu badan usaha milik negara.

Badan usaha berdasarkan segi yuridis atau hukum dibedakan atas badan usaha milik negara, badan usaha milik swasta, dan badan usaha koperasi. Pada materi dalam subbab ini, akan dibahas badan usaha milik negara dan badan usaha milik swasta.



### Pikirkan Sejenak

Bagaimanakah peranan badan usaha bagi perekonomian Indonesia pada masa penjajahan Belanda?



### TUGAS INDIVIDU

*Kerjakan tugas berikut secara individu!*

1. Kumpulkan informasi mengenai badan usaha dari berbagai media massa baik koran, majalah, maupun internet!
2. Carilah badan usaha yang bergerak di bidang ekstraktif, agraris, industri, perdagangan, dan jasa!
3. Siapakah yang mengelola badan usaha tersebut?

## 2. Badan Usaha Milik Negara

### a. Pengertian BUMN

Badan usaha milik negara (BUMN) adalah badan usaha yang didirikan oleh negara yang modalnya sebagian atau seluruhnya berasal dari negara. Contohnya, perusahaan umum, perusahaan persero, atau perseroan terbatas lainnya.

Badan usaha milik negara mempunyai ciri yang membedakan dengan badan usaha milik swasta. Perhatikan ciri-ciri BUMN berikut ini!

- 1) Pemerintah bertindak sebagai pemegang hak atas segala kekayaan dan usaha.
- 2) Pemerintah berkedudukan sebagai pemegang saham dari modal badan usaha.



Sumber: Tempo, 2006

Gambar III.14 Bank Tabungan Negara adalah salah satu BUMN yang bergerak di bidang keuangan.



- 3) Pemerintah memiliki wewenang dan kekuasaan dalam menetapkan kebijakan badan usaha.
- 4) Pengawasan dilakukan oleh alat perlengkapan negara yang berwenang.
- 5) Segala hak, kewajiban, dan tanggung jawab berada di tangan negara.
- 6) Melayani kepentingan umum, selain untuk memperoleh keuntungan.
- 7) Sebagai stabilisator perekonomian dalam upaya meningkatkan kesejahteraan rakyat.
- 8) Sebagai sumber pemasukan negara.
- 9) Seluruh atau sebagian besar modalnya milik negara.
- 10) Modalnya dapat berupa saham dan obligasi untuk BUMN yang telah *go public*.
- 11) Dapat menghimpun dana dari pihak lain baik dari lembaga keuangan bank maupun non bank.
- 12) Direksi bertanggung jawab atas pengelolaan BUMN dan mewakili BUMN baik di dalam maupun di luar negeri.

#### **b. Bentuk-Bentuk BUMN**

##### **1) Perusahaan Perseroan (Persero)**

Perusahaan perseroan atau Persero adalah BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51% sahamnya dimiliki negara Republik Indonesia, yang tujuan utamanya mengejar keuntungan. Apakah tujuan perusahaan perseroan ini? Tujuan perusahaan perseroan adalah menyediakan barang dan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat serta mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perusahaan.

Perusahaan yang termasuk dalam perusahaan persero, antara lain, PT Perusahaan Listrik Negara, PT Jasa Marga, PT Pertamina, PT Telekomunikasi, PT Garuda Indonesia, PT Asuransi Jiwasraya, PT Bank Republik Sriwijaya, PT Dirgantara Indonesia, PT Perusahaan Gas Negara Tbk, PT Indofarma Tbk, PT Krakatau Steel, dan PT Industri Kapal Indonesia.

##### **2) Perusahaan Umum (Perum)**

Perusahaan umum (Perum) adalah perusahaan negara yang seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi atas saham yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.



#### **Pikirkan Sejenak**

Mengapa sebagian besar BUMN mengubah bentuk perusahaan semula menjadi perum atau persero?



Sumber: Haryo, 2006.

*Gambar III.15 Perum Damri.*

Contohnya, Perum Pegadaian, Perum Sarana Pengembangan Usaha, Perum Pengembangan Perusahaan Nasional, Perum Jasa Tirta, Perum Produksi Film Negara, Perum Damri, Perum PPD, Perum Bulog, dan Perum Prasarana Perikanan Samudra.



Sumber: Haryo, 2006.

*Gambar III.16 Perum Pegadaian, dulunya berbentuk Perjan.*



## Jendela Ekonomi

### Sejarah Perjan Pegadaian

Sebelum 1 April 1901, pegadaian di Indonesia merupakan usaha swasta yang dilindungi oleh pemerintah Hindia Belanda dengan dasar hukum lisensi. Pada tanggal 1 April 1901, Pemerintah Hindia Belanda mendirikan Pegadaian Negeri yang pertama di Sukabumi. Berdasarkan *Staatsblad* No. 266 Tahun 1930, sejak tanggal 1 Januari 1930 status pegadaian negeri diubah menjadi Perusahaan Negara dengan status IBW (*Indische Bedrijvenwet*). (Lihat Badan Usaha Milik Negara).

Setelah Indonesia merdeka, berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Serikat No.1853/K tanggal 31 Januari 1950, status Perusahaan Negara Pegadaian diubah menjadi Jawatan Pegadaian. Sejak itu, status instansi tersebut mengalami beberapa kali perubahan, yaitu menjadi Perusahaan Negara Pegadaian di bawah Kementrian

Kuangan (1961), kemudian menjadi PN Pegadaian di bawah Departemen Urusan Bank Sentral (1965), kembali ke bawah naungan Departemen Keuangan (Keputusan Presiden No. 76 Tahun 1967), diubah lagi menjadi Jawatan Pegadaian di bawah Departemen Keuangan (1 Mei 1969), hingga akhirnya berdasarkan Undang-Undang No. 9 Tahun 1969, sejak 1 Agustus 1969 statusnya dialihkan menjadi Perjan Pegadaian di bawah pengawasan Departemen Keuangan.

Karena Perjan banyak mengalami kerugian, sebagian besar BUMN saat ini berubah dalam bentuk Perum atau Persero. Misalnya: Perjan Kereta Api menjadi Perumka, Perumka berubah lagi menjadi PT Kereta Api Indonesia; Perjan Pegadaian berubah menjadi Perum Pegadaian.

*Sumber: Ensiklopedia Ekonomi, 1992 dengan disesuaikan perkembangan*



### TUGAS INDIVIDU

Coba Anda cari dalam APBN tahun 2006. Bagaimanakah pengaturan dana untuk BUMN?

### 3. Badan Usaha Milik Swasta (BUMS)

Selain BUMN yang dikelola oleh negara, ada badan usaha yang dikelola oleh swasta. Badan usaha tersebut dinamakan BUMS. BUMS merupakan badan usaha yang sepenuhnya dimiliki oleh pihak swasta perseorangan maupun persekutuan.

#### a. Bentuk-Bentuk BUMS

Bentuk-bentuk badan usaha swasta ini adalah badan usaha perseorangan, persekutuan firma, perusahaan komanditer (CV), perseroan terbatas (PT).

##### 1) Perusahaan Perseorangan

Perusahaan perseorangan adalah perusahaan milik perseorangan yang dalam kegiatannya sehari-hari dikelola sendiri oleh pemiliknya. Segala keputusan yang berkaitan dengan pengelola perusahaan seperti pembelian, penjualan, pengurusan keuangan, meminjam modal dari pihak lain dan sebagainya dilakukan sendiri oleh pemilik.

Pada umumnya, perusahaan perseorangan bermodal kecil, terbatas dalam jenis serta jumlah produksi, memiliki tenaga kerja/buruh yang sedikit, dan penggunaan alat produksi teknologi sederhana. Contoh perusahaan perseorangan, antara lain, toko kelontong, tukang bakso keliling, dan pedagang asongan. Melihat ciri perusahaan perseorangan ini dapatkah Anda mencari sisi keuntungan dan kelemahannya?



Keuntungan perusahaan perseorangan, antara lain, sebagai berikut.

- a) Mudah didirikan
- b) Pemilik berhak atas seluruh keuntungan
- c) Pemilik berwenang sepenuhnya dalam mengambil keputusan
- d) Rahasia jaminan
- e) Pengusaha termotivasi untuk bekerja keras
- f) Keringanan dalam pembayaran pajak
- g) Mudah mengakhiri kegiatan perusahaan

Kelemahan perusahaan perseorangan, antara lain, sebagai berikut.

Selain berbagai keuntungan yang terdapat dalam perusahaan perseorangan terdapat pula kelemahannya. Apa sajakah kelemahannya? Pelajari berikut ini!

- a) Tanggung jawab pemilik atas utang-utang perusahaan tidak terbatas
- b) Relatif sulit memupuk modal
- c) Kesulitan dalam pelaksanaan manajemen
- d) Sulit mendapatkan tenaga-tenaga profesional
- e) Kelangsungan hidup perusahaan kurang terjamin

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa bentuk perusahaan perseorangan cocok untuk mengelola usaha dalam keadaan sebagai berikut.

- a) Modal yang diperlukan untuk menjalankan usaha relatif kecil.
- b) Pengelolaan perusahaan tidak rumit dan dapat dilakukan oleh seorang saja.
- c) Hubungan langsung antara pemilik dengan konsumen harus dekat atau pun langsung, berhubungan dengan sifat bidang usaha yang dikerjakan.

Selanjutnya perlu dikemukakan sebagai catatan tambahan bahwa bentuk perusahaan perseorangan dapat dengan mudah diganti menjadi bentuk perusahaan yang lain. Apakah syaratnya? Apabila syarat-syarat untuk mendirikan perusahaan yang baru itu dipenuhi. Banyak perusahaan besar yang pada awalnya merupakan perusahaan perseorangan. Kapanakah perubahan bentuk perusahaan perseorangan dapat dilakukan?

Setelah perusahaan itu berkembang dan diperlukan tambahan modal untuk perluasan maka bentuknya diubah demi memenuhi tuntutan baru.



## TUGAS KELOMPOK

Bacalah wacana berikut ini! Ikutilah instruksi yang ada di bawahnya!

### **Belajar dari Orang Tua** **Mujiyem, 55, Penjual Jamu Peras di Pasar Kleco**

Pekerjaan sebagai penjual jamu peras telah saya geluti sejak 20 tahun lalu. Di pasar ini, hanya saya satu-satunya penjual jamu peras. Sebelum berangkat ke pasar, saya menyiapkan berbagai barang dagangan sejak pukul 03.00 WIB. Keahlian membuat jamu peras ini saya peroleh dari orangtua. Sebagian besar keluarga saya memang telah lama menggeluti pekerjaan sebagai penjual jamu peras maupun jamu siap saji dalam botol. Baik orangtua, kakak-kakak saya maupun saudara juga berprofesi sebagai penjual jamu.

Saya mulai menggelar dagangan sejak pukul 07.00 WIB dan pulang ke rumah sekitar pukul 13.00 WIB atau jika barang dagangan sudah habis. Di sini, orang bisa meminum jamu langsung dari hasil perasan bahan-bahan yang sudah disediakan, bukan jamu siap saji yang biasanya dimasukkan dalam botol.

Pembeli jamu di sini kebanyakan perempuan. Jamu *uyup-uyup* untuk melancarkan air susu ibu (ASI) merupakan jamu yang paling laris. Selain itu, jamu kunir suruh, asem, cabe puyang, daun pepaya maupun beras kencur juga banyak dicari oleh para pembeli. Saya menjual jamu peras dengan harga relatif murah, yakni antara Rp750 hingga Rp1.000. Tapi kalau ada yang beli Rp500 juga saya layani. Dari berjualan jamu ini, saya bisa mendapatkan keuntungan sekitar Rp30.000 setiap hari. Sekarang anak saya yang paling besar sudah lulus kuliah dan bekerja memberikan les privat kepada anak-anak sekolah.

(Sumber: Harian *Solopos*, 3 September 2005)

#### **Instruksi:**

1. Pelajari sekali lagi wacana di atas sebelum Anda melakukan petunjuk berikutnya!
2. Bentuklah kelompok di kelas Anda! Aturlah anggota kelompok di kelas Anda sehingga tiap kelompok terdapat anggota siswa putra dan siswa putri yang berbeda ras, agama, dan suku bangsa untuk melatih sosialisasi!
3. Selesaikan pertanyaan-pertanyaan di bawah ini!

**Pertanyaan:**

- a. Apakah usaha penjual jamu peras tersebut merupakan usaha perseorangan? Kemukakan alasannya!
  - b. Jamu merupakan di antara keanekaragaman kebudayaan Indonesia. Coba Anda cari hal sejenis yang ada di daerah lain! Apakah namanya?
  - c. Sebutkan sumber kekayaan alam Indonesia yang dapat dimanfaatkan oleh penjual jamu tersebut!
  - d. Kemukakan pelajaran/hikmah yang dapat Anda petik dari wacana di atas mengenai hubungan manusia, tumbuhan yang dijadikan jamu, serta Tuhan yang menciptakan semua makhluk!
  - e. Bersama kelompok Anda, tentukan waktu yang tepat, buatlah satu jenis jamu saja, kemudian pasarkan jamu tersebut di lingkungan sekitar Anda! Bagaimana pendapat mereka atas hasil kerjamu?
4. Buatlah laporan atas keseluruhan jawaban kelompok Anda berdasarkan pertanyaan di atas!

## 2) Persekutuan Firma

Firma adalah perusahaan yang dibentuk atas dasar kesepakatan antara dua orang atau lebih untuk menjalankan suatu usaha bersama dengan menggunakan nama bersama. Kesepakatan tersebut dibuat secara tertulis (akta perjanjian) di antara orang-orang yang merencanakan firma dan dilakukan di depan notaris. Apabila sebuah persekutuan dengan firma didirikan dengan resmi, maka akta tersebut harus didaftarkan pada kepaniteraan Pengadilan Negeri yang mengumumkannya di dalam Berita Negara Republik Indonesia (BNRI).

Modal firma terutama berasal dari setoran setiap orang yang terikat dalam kesepakatan pendirian firma. Besar kecilnya bagian modal setiap anggota ditetapkan berdasarkan kesepakatan bersama. Seseorang yang mempunyai keahlian tertentu yang sangat menunjang keberhasilan firma, dapat diterima sebagai anggota pemilik tanpa menyeter sejumlah modal. Keahliannya tersebut dihargai setara dengan bagian modal yang semestinya disetorkan.

Setiap pemilik firma bertanggungjawab sepenuhnya atas utang-utang perusahaan. Sementara itu, pembagian laba biasanya didasarkan pada jumlah modal yang disetor. Kriteria lain, seperti keahlian dan pengalaman masing-masing anggota dapat juga dipakai sebagai dasar pertimbangan lainnya. Pada prinsipnya, setiap anggota berhak memimpin perusahaan. Namun, demi kepentingan perusahaan,



biasanya dipilih salah satu di antara anggota menjadi pimpinan utama. Bagaimanakah kebaikan dan kelemahan perusahaan yang berbentuk firma ini?

Kebaikan-kebaikan firma, antara lain, sebagai berikut.

- a) Perhatian sekutu sungguh-sungguh pada perusahaan. Dalam persekutuan dengan firma, tiap sekutu tidak saja bertanggung jawab pada tindakan-tindakan tetapi bertanggungjawab pula pada tindakan-tindakan sekutu lainnya.
- b) Mempunyai kemampuan yang lebih besar dalam membentuk modal. Karena pemilik firma lebih dari satu orang, maka perusahaan mempunyai kemampuan yang lebih besar untuk membentuk atau menambah modal perusahaan.
- c) Kemampuan manajemen lebih besar  
Dengan melibatkan seluruh anggota untuk memikirkan penyusunan strategi perusahaan maka secara potensial firma dapat memiliki tim manajemen yang kuat.

Kekurangan-kekurangan firma, antara lain, sebagai berikut.

- a) Tanggung jawab pemilik atas utang-utang perusahaan tidak terbatas. Dalam hal perusahaan menderita kebangkrutan, harta pemilik yang berada di luar perusahaan ikut dipertaruhkan sebagai jaminan.
- b) Kekeliruan yang dilakukan oleh seseorang anggota pemiliknya menggunakan satu nama bersama. Hal ini mengandung risiko, tindakan yang menimbulkan kerugian harus dipikul secara bersama-sama oleh seluruh anggota. Contoh: praktik dokter bersama merupakan firma

### 3) Perusahaan Komanditer (CV/*Commanditaire Vennotschaap*)

Perusahaan komanditer adalah bentuk badan usaha yang didirikan dan dimiliki oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama, dengan tingkat keterlibatan yang berbeda-beda di antara anggotanya. Satu pihak dalam CV bersedia memimpin, mengelola perusahaan serta bertanggung jawab atas utang-utang perusahaan. Pihak lainnya dalam CV hanya bersedia menaruh modal dalam usaha tetapi tidak bersedia memimpin perusahaan hanya bertanggungjawab atas utang-utang perusahaan sebesar modal yang disertakan.

Berdasarkan pengertian di atas, pada dasarnya ada dua kelompok pemilik suatu perusahaan komanditer.

- a) Kelompok pertama, adalah mereka yang menanamkan sejumlah modal dan bertindak selaku pengelola perusahaan. Mereka ini disebut sebagai sekutu komplementer.



- b) Kelompok kedua adalah mereka yang hanya mengikutsertakan sejumlah modal tetapi tidak ikut mengelola perusahaan.

Segala sesuatu mengenai perusahaan seperti tata cara pembagian keuntungan, penerimaan sekutu baru, pengunduran diri selaku sekutu, tahun buku dan lain sebagainya diatur dan disepakati bersama secara tertulis antara sekutu-sekutu. Perseroan komanditer pun memiliki keuntungan dan kelemahan sebagaimana bentuk perusahaan lain.

Keuntungan-keuntungan perseroan komanditer, antara lain, sebagai berikut.

- a) Relatif mudah mendirikanannya
- b) Terdapat kemungkinan mengumpulkan modal lebih besar
- c) Memungkinkan diadakan spesialisasi dalam pengelolaan
- d) Pemilik termotivasi untuk bekerja keras

Kelemahan-kelemahan perseroan komanditer, antara lain, sebagai berikut.

- a) Sebagian sekutu mempunyai tanggung jawab tidak terbatas atas utang-utang perusahaan.
- b) Sering terjadi perbedaan pendapat antara sekutu-sekutu
- c) Relatif sulit untuk mengumpulkan modal

Contoh perseroan komanditer adalah perusahaan yang bergerak di bidang percetakan, seperti CV Grahadi, CV Gema Insani press, CV Putra Nugraha.

#### 4) Perseroan Terbatas (PT)

Perseroan terbatas adalah badan usaha yang modalnya diperoleh dari hasil penjualan saham. Setiap pemegang saham mempunyai hak sebagai pemilik perusahaan dan berhak atas keuntungan yang disebut deviden. Contoh PT Tipontex, PT Mitra Adiperkasa Tbk, PT Freeport, PT Batik Keris, PT Gudang Garam Tbk, dan PT Djarum Kudus.

Perseroan terbatas memiliki beberapa keuntungan, yaitu sebagai berikut.


- a) Mudah memperoleh tambahan modal
- b) Tanggung jawab pemegang saham atas utang-utang perusahaan terbatas
- c) Kesenambungan perusahaan terjamin
- d) Mempunyai kemungkinan yang cukup besar untuk mendapatkan tenaga-tenaga profesional
- e) Mudah mengganti atau memindahkan kepemilikan

Di antara kebaikan perseroan terbatas terdapat pula berbagai kelemahan. Kelemahan-kelemahan perusahaan dalam bentuk perseroan terbatas, antara lain, sebagai berikut.


- a) Mendirikannya relatif sulit
- b) Rahasia perusahaan sering tidak terjamin
- c) Peraturan perpajakan yang kurang menguntungkan

## 5) Koperasi

Koperasi merupakan salah satu badan usaha yang dikelola oleh swasta. Mengapa demikian? Berdirinya koperasi atas dasar perkumpulan orang yang melakukan kerja sama. Jadi, koperasi berdiri bukan berorientasi atas laba. Namun, koperasi memiliki peranan yang sekaligus sebagai tujuan, yaitu dalam menjalankan usahanya bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Karenanya, koperasi apabila dikelola dengan baik dan dikembangkan sesuai sasaran usahanya akan membantu golongan ekonomi lemah. Untuk mengetahui lebih lanjut tentang koperasi akan dibahas pada Bab IV.



**Pikirkan Sejenak**




Sejauh mana Anda mengetahui perkembangan koperasi di Indonesia?

## 4. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)

BUMD adalah perusahaan yang didirikan dan dimiliki oleh pemerintah daerah berdasarkan peraturan daerah dengan modal sebagian atau seluruhnya milik pemerintah daerah. Contoh, perusahaan air minum, perusahaan dagang, rumah pemotongan hewan, perusahaan dagang bank pasar, bank pembangunan daerah (Bank Jateng, Bank Papua, Bank DKI, Bank Jabar, dan Bank Sumsel).

Pimpinan perusahaan dipimpin oleh seorang direksi yang anggotanya diangkat dan diberhentikan oleh kepala daerah setempat dengan mendengar pertimbangan DPRD untuk waktu selama-lamanya 4 tahun.



**TUGAS KELOMPOK**

Bacalah wacana di bawah ini dengan cermat!

**BUMD Kota Semarang Dibenahi**

Semarang-Tekad Pemkot Semarang untuk bisa membiayai pembangunan dengan sumber dana yang tidak memberatkan rakyat, mulai dicanangkan Walikota Sukawati Sutawati. Caranya, dengan mengoptimalkan keberadaan badan usaha milik daerah (BUMD) lewat penge-



lolaan manajemen profesional. “Untuk pembangunan maka pemerintah harus kaya. Namun, kekayaan itu jangan terlalu membebani rakyat lewat sumber dana pajak dan retribusi,” kata walikota kemarin.

Untuk itu, sebagai langkah konkret, pihaknya akan melakukan pembenahan terhadap empat BUMD milik Pemkot. Yakni PDAM, PD Percetakan, PD Rumah Pemotongan Hewan (RPH), dan PD Bank Pasar

“Agar BUMD bisa memberikan hasil optimal, maka harus dikelola dengan profesional, efisien, dan dikelola oleh orang-orang yang benar-benar memiliki *skill*. Kami ingin ke depan bisa menghapus imej, BUMD sebagai pos rugi,” tegasnya.

Untuk itu, dia mengatakan, telah meminta bantuan sejumlah pakar dan tokoh masyarakat untuk terlibat langsung dalam pembenahan tersebut. “Mereka akan diwadahi dalam tim pembenahan dan pembentukan BUMD baru,” katanya.

Langkah ini harus ditempuh agar kondisi BUMD tidak terus menjadi beban bagi APBD. Tim ini akan diberikan kewenangan penuh untuk membenahi BUMD. Bahkan kalau mungkin sampai kondisinya benar-benar sehat, termasuk ikut terlibat dalam memberikan masukan perubahan perda.

(Sumber: *Harian Suara Merdeka*, 31 Agustus 2005)

Setelah Anda memahami wacana di atas, selesaikan pertanyaan di bawah ini!

**Pertanyaan:**

1. BUMD memperoleh modal dari pemerintah daerah. Dari manakah pemerintah daerah memperoleh pendapatan daerah?
2. Berdasarkan wacana di atas, Pemkot Kota Semarang berencana ingin mengoptimalkan BUMD. Apakah tujuannya?
3. Mengapa BUMD menjadi beban APBD? Bukankah seharusnya BUMD memberikan sumbangan kepada APBD? Apa keterkaitan BUMD dengan APBD?

Lakukan analisis terhadap pertanyaan di atas! Anda dapat mengerjakannya sendiri jika mampu. Namun, Anda dapat membentuk kelompok dalam kelas untuk memperoleh wawasan lebih luas.

## **5. Peranan BUMN/BUMD dan BUMS terhadap Peningkatan Kemakmuran Rakyat Indonesia**

Pada uraian materi di atas, Anda telah mengetahui hal-hal mengenai BUMN, BUMD, dan BUMS. Setelah Anda memahami ketiga jenis badan usaha tersebut, dapatkan Anda simpulkan, apakah peran mereka bagi perekonomian nasional? Lazimnya perusahaan, dalam menjalankan operasional perusahaan pastilah mempunyai satu tujuan, yaitu memper-

oleh keuntungan yang ditetapkan. Begitu pula dengan ketiga badan usaha tersebut. BUMN, BUMD, dan BUMS pun mempunyai tujuan yang sama dengan perusahaan secara umum, yaitu laba. Namun, kegiatan BUMN, BUMD, dan BUMS tidak pernah lepas dari pemerintah dan masyarakat. Artinya, BUMN, BUMD, dan BUMS memiliki peran lebih bagi perekonomian nasional. Mengapa? Karena kegiatan masing-masing badan usaha tersebut mendatangkan penerimaan bagi negara. Penerimaan negara ini akan dialokasikan kepada pengeluaran negara. Hal-hal yang terkait dengan penerimaan dan pengeluaran negara diatur dalam APBN. Ingat, Anda telah mempelajari APBN di kelas XI. Apakah peran mereka hanya sebatas itu? Tentu saja tidak. Perhatikan peran BUMN, BUMD, dan BUMS berikut ini!

#### **a. Peranan BUMN**

- 1) BUMN memberi pelayanan kebutuhan masyarakat terutama yang menyangkut hajat hidup orang banyak. Misalnya listrik yang dikelola oleh PT PLN; pelayanan jasa angkutan kereta api PT KAI, minyak dan gas bumi (Pertamina).
- 2) BUMN dapat mencegah kemungkinan timbulnya monopoli oleh swasta.

Selama ini, BUMN masih menikmati kedudukan monopoli di Indonesia. Di sektor industri pengolahan, antara lain, PT Pusri (pupuk) dan PT Krakatau Steel (baja). Di sektor perhubungan, beberapa BUMN yang besar juga menikmati monopoli yang mutlak di pasaran tempat mereka bergerak, seperti PT (Persero) Garuda Indonesia Airways yang menikmati monopoli dalam penggunaan pesawat jet dalam penerbangan domestik dan PT KAI dalam angkutan kereta api.

- 3) BUMN sebagai sumber penerimaan negara  
Sumber penerimaan negara berasal dari pajak. Coba Anda lihat kembali materi kelas XI tentang APBN.
- 4) Memperluas lapangan kerja dan mengurangi pengangguran  
Dengan dibukanya lowongan kerja di beberapa pemerintahan akan tercipta lapangan kerja baru.

#### **b. Peranan BUMS**

- 1) Membantu pemerintah membuka cabang produksi yang tidak ditangani pemerintah  
Misalnya, perusahaan Bakrie & Brothers berpatungan dengan Bapindo tahun 1981 menghasilkan pipa ukuran besar untuk memenuhi kebutuhan industri perminyakan dan gas, saluran air pipa pancang konstruksi dan sebagainya.  
Coba Anda cari contoh perusahaan lain!



- 2) Membantu pemerintah dalam ekspor nonmigas  
Misalnya, perusahaan rokok Gudang Garam, Djarum, Bentoel, dan HM Sampoerna sejak lama sudah berani mendobrak pasar rokok internasional dan berlaga di sana bersama pesaing-pesaing perusahaan rokok MNC.
- 3) Sebagai partner pemerintah dalam mengelola sumber daya alam  
Contoh: di bidang perindustrian *Freeport Indonesia Incorporated* bekerja sama dengan pemerintah mengolah pertambangan emas.
- 4) Membantu pemerintah menciptakan lapangan kerja  
Adanya kesempatan kerja bagi masyarakat yang memenuhi syarat penerimaan karyawan.

#### c. Peranan BUMD

- 1) Meningkatkan perekonomian dan perkembangan daerah  
Dari penerimaan pajak daerah setempat akan meningkatkan pendapatan asli daerah.
- 2) Membantu meningkatkan produksi daerah dan nasional  
Misalnya di daerah setempat ada produk unggulan, seperti daerah Solo-Yogyakarta memiliki produk unggulan "BATIK." Dengan produk unggulan tersebut, daerah Solo-Yogyakarta akan menampakkan ciri khasnya sehingga daerah lain tertarik atau berminat terhadap produk tersebut.
- 3) Memperluas kesempatan kerja daerah  
Membuka kesempatan kerja penduduk daerah setempat.
- 4) Mengusahakan pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya  
Pendapatan yang diperoleh dari sektor pajak digunakan untuk pembangunan daerah setempat misalnya perbaikan jalan raya.

Apabila BUMN, BUMD, dan BUMS dapat dikelola dengan baik, dalam arti manajer mampu melaksanakan fungsi manajemen dengan tepat guna dan berhasil guna maka taraf hidup masyarakat akan meningkat. Dengan demikian, badan usaha mampu memberikan peranan positif bagi perekonomian Indonesia.



Sumber: Tempo, 6 Agustus 1986

Gambar III.17 Wujud dari pembangunan daerah yang berasal dari pajak.



## TUGAS BEDAH KASUS

Buatlah kelompok belajar yang terdiri dari atas empat orang, usahakan temanmu berlainan jenis, agama, atau ras. Simaklah bersama-sama wacana berikut, kemudian diskusikanlah pertanyaan-pertanyaan di bawahnya dengan kelompok Anda!

### **Divestasi BUMN Pelepasan Saham PGN 5,31 Persen**

Jakarta, Kompas – Pemerintah dan Dewan Perwakilan Rakyat, Rabu (6/9), menyepakati target pelepasan saham PT Perusahaan Gas Negara sebanyak 5,31 persen dari total sisa saham pemerintah di BUMN tersebut yang sekitar 10 persen. Pelepasan tersebut diharapkan dapat memenuhi target penerimaan negara dari privatisasi BUMN sebesar Rp1 triliun. Besarnya saham yang dijual itu disepakati dalam Rapat Kerja Panitia Anggaran dengan Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati dan Gubernur Bank Indonesia Burhanuddin Abdullah.

Target penerimaan privatisasi neto terdiri atas penerimaan privatisasi dikurangi Penyertaan Modal Negara (PMN). Penerimaan privatisasi ditargetkan sebesar Rp3,195 triliun yang diharapkan bersumber dari privatisasi PT Perusahaan Gas Negara (PGN), sedangkan terget PMN dalam tahun 2006 sebesar Rp2,195 triliun.

Namun, sebagaimana disampaikan Koordinator Panitia Kerja A DPR Bachrudin Nasori, Menteri Negara BUMN diminta menyampaikan usulan terkait dengan pelepasan saham yang kurang strategis kepada DPR. Usulan tersebut selanjutnya akan dibahas di komisi terkait.

Bachrudin mengatakan, terdapat 15 BUMN yang akan mendapatkan PMN pada tahun 2006. Mereka adalah Pupuk Iskandar Muda (Rp50 miliar), Perikanan Nusantara (Rp150 miliar), Kliring Berjangka (Rp30 miliar), Kertas Leces (Rp110 miliar), Kertas Kraft Aceh (Rp300 miliar), dan Sang Hyang Sri (Rp100 miliar).

Selain itu, pemerintah juga diizinkan untuk menanamkan modal di PT Pertani senilai Rp20 miliar dan PT Kereta Api Indonesia Rp100 miliar.

Untuk PT Garuda Indonesia ditetapkan sebesar Rp1 triliun dengan catatan Rp500 miliar langsung cair tahun 2006 dan sisanya diusulkan dalam RAPBN 2007. Langkah itu dilakukan setelah konsep pengalihan aset dan kewajiban kepada pemerintah sudah selesai dilakukan.

(Sumber, *Harian Kompas*, 7 September 2006)



### Pertanyaan:

1. Berdasarkan wacana di atas, apakah peran BUMN, BUMD, dan BUMS bagi perekonomian Indonesia? Buatlah analisis mengenai keterkaitan antara peranan BUMN, BUMD, dan BUMS dengan perekonomian nasional!
2. Lakukan survei tentang keberadaan BUMD, BUMN dan BUMS di sekitar tempat tinggal Anda! Apakah dengan keberadaan BUMN, BUMD, dan BUMS tersebut dapat memberdayakan masyarakat sekitarnya?
3. Apakah dengan keberadaan BUMN, BUMD, dan BUMS tersebut pengangguran di sekitar tempat tinggal Anda jadi berkurang?
4. Buatlah kesimpulan dan diskusikan dengan kelompok yang lain!



### Rangkuman

- Manajemen adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu dengan menggunakan kegiatan orang lain.
- Alat-alat manajemen, antara lain:
  - a. *man* (manusia),
  - b. *money* (uang),
  - c. *materials* (materi/bahan),
  - d. *machines* (mesin),
  - e. *methods* (metode), dan
  - f. *market* (pasar).
- Fungsi-fungsi manajemen, antara lain:
  - a. perencanaan (*planning*),
  - b. pengorganisasian (*organizing*),
  - c. menggerakkan (*actuating*),
  - d. pengawasan (*controlling*).
- Tingkatan-tingkatan manajemen, yaitu:
  - a. manajemen tingkat atas;
  - b. manajemen tingkat menengah;
  - c. manajemen tingkat pengawasan.
- Bidang-bidang manajemen, antara lain:
  - a. manajemen produksi,
  - b. manajemen pemasaran,
  - c. manajemen sumber daya manusia,
  - d. manajemen keuangan, dan
  - e. manajemen perkantoran.

- Badan usaha adalah suatu rumah tangga ekonomi yang menggunakan modal dan tenaga kerja guna mengusahakan pemenuhan kebutuhan hidup dengan tujuan untuk memperoleh laba.
- Badan Usaha Milik Negara adalah badan usaha yang didirikan oleh negara yang modalnya sebagian atau seluruhnya berasal dari negara.
- Badan Usaha Milik Swasta adalah badan usaha yang dikelola oleh swasta.
- Bentuk badan usaha milik swasta antara lain:
  - a. Perusahaan perseorangan,
  - b. Perusahaan Komanditer,
  - c. Persekutuan Firma,
  - d. Perseroan Terbatas,
  - e. Koperasi.
- Badan Usaha Milik Daerah adalah perusahaan yang didirikan dan dimiliki oleh pemerintah daerah berdasarkan peraturan daerah dengan modal sebagian atau seluruhnya milik pemerintah daerah.

### Uji Akademikamu

#### I. Pilihlah salah satu jawaban yang benar!

1. Manajemen adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain. Pengertian tersebut dikemukakan oleh ....
  - a. Thomas H. Nelson
  - b. George G. Terry
  - c. Griffin
  - d. Mary Parker Follet
  - e. Prof. Oey Liang Lie
2. Sarana manajemen yang paling utama adalah ....
  - a. *money* (uang)
  - b. *material* (bahan)
  - c. *machine* (mesin)
  - d. *market* (pasar)
  - e. *man* (orang)

3. Di dalam kegiatan ekonomi, pada saat menyusun rencana biasanya berpedoman pada 5W + 1 H. Arti dari "H" di sini adalah ....
  - a. tindakan apa yang harus dilaksanakan
  - b. bagaimana merumuskannya
  - c. bagaimana mencapai tujuan
  - d. bagaimana hal tersebut dapat dilaksanakan
  - e. bagaimana pendistribusiannya
4. *Middle management* terdiri atas ....
  - a. kepala bagian, kepala divisi, dan kepala seksi
  - b. direktur utama dan komisaris
  - c. dewan direksi dan presiden perusahaan
  - d. direktur muda dan supervisor
  - e. manager supervisor dan manager
5. Manajemen yang menjadi ujung tombak perusahaan yang kegiatannya berhubungan dengan penjualan serta pendistribusi dari produsen sampai ke tangan konsumen adalah manajemen ....
  - a. produksi
  - b. pemasaran
  - c. keuangan
  - d. sumber daya manusia
  - e. perkantoran
6. Badan usaha yang modalnya diperoleh dari penjualan saham adalah ....
  - a. PT
  - b. CV
  - c. Firma
  - d. yayasan
  - e. koperasi
7. Perhatikan tabel berikut!

A	B	C
1. Perum Bulog 2. Bank Jateng 3. PT Telekomunikasi	1. PT Gudang Garam 2. PT Jasa Marga 3. Citibank	1. PT Dirgantara 2. Bank DKI 3. PLN

- Kelompok yang termasuk Badan Usaha Milik Negara adalah ....
- a. A1, B1, dan C1
  - b. A1, B2, dan C2
  - c. A1, B2, dan C3
  - d. A2, B2, dan C1
  - e. A3, B3, dan C3

8. Yang merupakan bentuk hukum dari badan usaha adalah ....
  - a. pabrik
  - b. PT
  - c. toko/kios
  - d. badan hukum
  - e. akta notaris
9. Perusahaan yang didirikan dan dimiliki oleh pemerintah daerah berdasarkan peraturan daerah dengan modal sebagian atau seluruhnya milik pemerintah daerah disebut ....
  - a. BUMN
  - b. BUMS
  - c. BUMD
  - d. koperasi
  - e. perusahaan Perseorangan
10. Peranan BUMD terhadap peningkatan kemakmuran rakyat Indonesia antara lain ....
  - a. mencegah timbulnya monopoli oleh swasta
  - b. membantu pemerintah dalam ekspor nonmigas
  - c. memberikan pelayanan kebutuhan masyarakat terutama yang menyangkut hajat hidup orang banyak
  - d. meningkatkan perekonomian dan perkembangan daerah
  - e. membantu pemerintah membuka cabang produksi yang tidak ditangani pemerintah

## ***II. Kerjakan dengan benar!***

1. Apabila Anda telah memahami materi dalam bab ini, coba Anda ceritakan, apakah manajemen itu?
2. Bedakan unsur-unsur manajemen dengan fungsi-fungsi manajemen!
3. Bedakan keenam sarana yang dapat mendukung aktivitas manajemen!
4. Bedakan jenis-jenis keterampilan yang harus dimiliki oleh manajer pada berbagai tingkatan manajer!
5. Apakah di sekitar Anda terdapat berbagai jenis badan usaha? Tahukah Anda, apakah badan usaha itu? Apakah manfaat yang dapat Anda rasakan? Bagaimana peranan badan usaha dalam perekonomian? Coba Anda analisis secara jelas!
6. Bedakan antara BUMN, BUMD, dan BUMS!
7. Persyaratan apa yang harus Anda miliki apabila menjadi seorang manajer yang dapat memimpin sebuah perusahaan?



8. Bagaimana cara Anda (apabila Anda manajer) menyelesaikan masalah yang timbul?
9. Dengan cara apakah perusahaan meningkatkan mutu manajernya?
10. Pada saat apakah Anda memutuskan perusahaan yang Anda pimpin melakukan persekutuan?

### ***III. Kerjakan kegiatan berikut ini secara kelompok!***

Setelah Anda mempelajari tentang badan usaha. Langkah selanjutnya cobalah Anda mengadakan kunjungan langsung ke salah satu badan usaha yang ada di sekitar tempat tinggal Anda, baik perusahaan negeri maupun swasta. Kemudian buatlah suatu laporan. Satu kelompok terdiri atas 5 orang berlainan jenis kelamin, agama, suku, dan ras. Untuk memudahkan Anda membuat laporan buatlah format pertanyaan terlebih dahulu. Contoh sebagai berikut.

1. Tanggal berapa kunjungan tersebut dilaksanakan?
2. Tulislah nama perusahaan yang Anda kunjungi!
3. Jenis usaha apa yang dijalankan oleh perusahaan tersebut?
4. Berapa jumlah karyawan dan bagaimana cara perekrutannya?
5. Bagaimana cara perusahaan tersebut mengembangkan usaha?
6. Dari mana saja modalnya diperoleh?

Untuk selanjutnya coba Anda kembangkan sendiri format pertanyaan tersebut di atas! Setelah selesai laporan dibuat diskusikanlah di depan kelas!