

MENJADI ENTREPRENEUR 1

Menurut KBBI, entrepreneur adalah wirausaha yang menanggung risiko demi keuntungan. Pada praktiknya, menjadi entrepreneur/pelaku bisnis tidaklah sederhana itu. Sebelum mendirikan usaha, calon entrepreneur harus membuat konsep dan perencanaan bisnis yang matang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan di awal.

Dalam buku ini, penyusun menyajikan teori dan konsep dasar pengelolaan bisnis, lingkungan bisnis serta faktor-faktor yang mempengaruhi dunia bisnis, baik untuk skala nasional maupun global.

Buku ini tidak hanya bisa dibaca para pelaku bisnis sendiri, tetapi juga masyarakat umum. Dengan memahami ilmu bisnis, pembaca dapat menambah wawasan, merencanakan karier bisnisnya di masa depan, membuka lapangan kerja (berwirausaha), terlibat dalam mengatasi masalah sosial serta ikut menciptakan kesejahteraan, kemakmuran, dan pilihan pekerjaan bagi orang lain.



NONFIKSI

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B. Sc., MBA.

MENJADI ENTREPRENEUR 1



Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B. Sc., MBA.

MENJADI ENTREPRENEUR



MENJADI ENTREPRENEUR

1

Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B. Sc., MBA.

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

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

Isi di luar tanggung jawab percetakan.

Ketentuan pidana pasal 72 UU No. 19 tahun 2002

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



Kata Pengantar

Menjadi Entrepreneur1

Karya Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B. Sc., MBA.

Copyright ©2022 by Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B. Sc., MBA.

Penyunting: Tim Editor Imatif Media

Penata aksara: hedotzdedy

Perancang sampul: hedotzdedy

Cetakan Pertama, April 2022

ISBN: 978-623-8244-05-8

PENERBIT

Bypass

PT Jawa Mediasindo Lestari

Bukit Cimanggu City Blok HH 6/10

Tanah Sareal Bogor 16165

Telp. (0251) 7563603

redaksi@penerbitbypass.com

www.penerbitbypass.com

PEMASARAN

PT Niaga Swadaya

Jl Gunung Sahari III/7 Jakarta, 10610

Telp. (021) 4204402, 4255354

Fax. (021) 4214821

Menurut KBBI, entrepreneur adalah wirausaha yang menanggung risiko demi keuntungan. Pada praktiknya, menjadi entrepreneur/pelaku bisnis tidaklah sesederhana itu. Banyak hal yang perlu dilakukan dan dipelajari seorang pebisnis agar bisa membawa bisnisnya mencapai tujuannya.

Dalam buku ini, penyusun menyajikan metode yang praktis untuk mendalami kewirausahaan dengan menyajikan teori dan konsep dasar pengelolaan bisnis, lingkungan bisnis serta faktor-faktor yang mempengaruhi dunia bisnis, baik untuk skala nasional maupun global.

Setelah mempelajari buku ini, penyusun berharap para pembaca mampu memahami teori dan konsep dasar pengelolaan bisnis dan lingkungan bisnis secara keseluruhan dalam skala nasional dan global.

Buku ini disajikan dalam beberapa bab guna membantu mempercepat pemahaman dalam waktu yang relatif singkat sekaligus sebagai panduan belajar dan praktik pemecahan masalah (*problem solving*) yang berkaitan dengan persoalan-persoalan kewirausahaan dalam dunia kerja.

Akhir kata, penyusun mengucapkan terima kasih banyak kepada semua pihak yang telah berkenan memberi kontribusi diterbitkannya buku ini.

Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B. Sc., MBA.

“

Bangunlah fondasi bisnis
berdasarkan hobi.
Inovasilah hobi menjadi barang
dan jasa yang dibutuhkan sesame.
Jangan berbisnis jika tidak
menguasai apa yang dibisniskan.
Ilmu, teknologi,
dan praktik akan membantu
meminimalisasi risiko dan
ketidakpastian.

”

Daftar Isi

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi

BAB 1 PENDAHULUAN

A. Tujuan Pendidikan Bisnis	2
B. Perencanaan Bisnis.....	4
C. Dasar-dasar Perencanaan Bisnis	4

BAB 2 DINAMIKA BISNIS DAN EKONOMI

A. Konsep dan Fungsi Bisnis.....	13
B. Hakikat Bisnis	15
C. Konsentrasi/Fokus Aktivitas Bisnis	16
D. Pentingnya Belajar Bisnis	17
E. Isu Sentral Ekonomi	18
F. Perencanaan Bisnis	19
G. Bentuk Kepemilikan Perusahaan	20
H. Keberadaan Kepemilikan Bisnis	23
I. Pengukuran Capaian Perusahaan	24
J. Lembaga Keuangan.....	24
K. Penggabungan Perusahaan.....	25

BAB 3 ETIKA BISNIS DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL

A. Etika.....	28
B. Tanggung Jawab Sosial Bisnis.....	29

BAB 4 LINGKUNGAN BISNIS

A. Infrastruktur	33
B. Jenis-jenis Infrastruktur	34
C. Komponen Infrastruktur	35
D. Karakteristik Perusahaan Manufaktur	37
E. Fungsi Perusahaan Manufaktur.....	38
F. Ekonomi dan Nilai Perusahaan	40
G. Problem Ekonomi Makro.....	41
H. Ekonomi Mikro.....	42
I. Sistem Ekonomi	46

BAB 5 MANAJEMEN TEKNOLOGI INFORMASI DAN E-BISNIS

A. Pengertian E-Bisnis	53
B. Model-model E-Bisnis	54
C. Membangun E-Bisnis	57
D. Bisnis Global dan Kolaborasi	59
E. Jenis-jenis Sistem Informasi.....	61
F. Business Intelligence Pendukung Keputusan	63
G. Sistem Kolaborasi dan <i>Teamwork</i>	65

BAB 6 BISNIS KECIL DAN KEWIRAUSAHAAN

A. Sejarah Kewirausahaan	69
B. Pengertian Kewirausahaan	70
C. Tahap-tahap Berwirausaha	75
D. Faktor Kegagalan dan Keberhasilan dalam Berwirausaha.....	76
E. Peran Wirausaha dalam Perekonomian Nasional	78

F. Interaksi Organisasi Bisnis dengan Lingkungan	79
E. Lingkungan dan Kewirausahaan.....	82
H. Mengelola Hubungan dengan Para Pemangku Kepentingan	85

BAB 7 PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL

A. Teori Pengambilan Keputusan	89
B. Dasar-dasar Pengambilan Keputusan.....	90
C. Proses Pengambilan Keputusan.....	92
D. Peran Informasi Teknologi dalam Pengambilan Keputusan	96

BAB 8 ORGANISASI, TIM KERJA, KOMUNIKASI BISNIS, DAN ASPEK HUKUM PERJANJIAN BISNIS.....

A. Definisi Organisasi.....	99
B. Perspektif Sistem	102
C. Daur Hidup Organisasi	105
D. Tim Kerja	107
E. Komunikasi dalam Bisnis	108
F. Aspek Hukum dalam Perjanjian Bisnis	111

BAB 9 PRODUKSI DAN MANAJEMEN OPERASI

A. Pengertian Manajemen Produksi dan Strategi Operasi	125
B. Perencanaan dan Pengendalian Produk	128
C. Tingkatan Perencanaan dan Pengendalian Produksi	129
D. Klasifikasi Sistem Manufaktur	130

Daftar Pustaka	135
----------------------	-----

Daftar Tabel

Tabel 2.1.	Perbandingan sistem ekonomi.....	18
Tabel 3.1.	Sumber perilaku tidak etik.....	28
Tabel 6.1.	Kombinasi tingkat kompleksitas dan laju perubahan	84

Daftar Gambar

Gambar 1.1.	Proses perencanaan bisnis	10
Gambar 2.1.	Pengelolaan profitabilitas	15
Gambar 2.2.	Keterkaitan lingkungan dengan kegiatan bisnis	16
Gambar 3.1.	Pola keputusan etik atau tidak etik	29
Gambar 3.2.	Hierarkis etika bisnis dan tanggung jawab sosial	31
Gambar 4.1.	Nilai perusahaan	40
Gambar 4.2.	Fokus pada nilai perusahaan.....	40
Gambar 6.1.	Lingkungan Eksternal	79
Gambar 6.2.	Para pemangku kepentingan organisasi.....	85
Gambar 8.1.	Dasar sistem terbuka.....	104
Gambar 8.2.	Daur hidup organisasi.....	107
Gambar 8.3.	Proses komunikasi	108
Gambar 9.1.	Siklus manufaktur.....	127
Gambar 9.2.	Sistem produksi.....	127
Gambar 9.3.	Sistem produksi, manufaktur, dan sistem perusahaan	128
Gambar 9.4.	Proses <i>Fixed Site (Project)</i>	131
Gambar 9.5.	Proses <i>Job Shop (Jumbled Flow)</i>	131
Gambar 9.6.	<i>Fixed position layout, process layout, product flow layout</i> sebuah pabrik (Groover, 1987)	132

BAB 1

Pendahuluan

Bangsa Indonesia adalah bangsa yang majemuk yang terdiri dari berbagai suku, ras, agama, dan kelompok. Kemajemukan ini menjadi potensi konflik sesama anak bangsa jika tidak dilandasi budi pekerti luhur seperti menghargai perbedaan, menghormati orang lain, serta bersikap toleransi terhadap sesamanya. Kemajemukan hendaknya dapat dikelola dengan baik agar menjadi potensi yang dapat mendorong keharmonisan dan kemajuan bangsa.

Proses pembangunan tidak hanya memberi dampak positif, tetapi juga memberi dampak negatif, seperti pergeseran nilai budaya, kerusakan lingkungan hidup, serta kesenjangan ekonomi antara orang kaya dengan orang miskin. Bahkan, berpotensi menimbulkan kerusakan lingkungan, polusi limbah industri, dan dehumanisasi.

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi juga menimbulkan dampak negatif pembentukan nilai dalam masyarakat yang terbukti menimbulkan konflik sesama anak bangsa. Semakin mudahnya nilai-nilai Barat masuk ke Indonesia baik melalui Internet, media televisi, maupun media cetak yang banyak ditiru oleh masyarakat, mengakibatkan lunturnya *local wisdom*, seperti semakin lunturnya semangat gotong-royong, solidaritas, kepedulian, dan kesetiakawanan sosial.

Selain itu, pembangunan dan teknologi juga berdampak pada sikap mementingkan diri sendiri (individualisme), sikap sekularisme yang lebih mementingkan kehidupan duniawi dan mengabaikan nilai-nilai agama, kemudian sikap gaya hidup mewah dan boros.

Adanya fenomena degradasi moral dalam bangsa ini yang merupakan tanda-tanda kehancuran suatu bangsa di antaranya adalah mengutamakan hidup kehidupan, korupsi merajalela, hilangnya budaya gotong-royong, timbulnya separatisme, meningkatnya kekerasan pada remaja, penggunaan kata-kata yang memburuk, pengaruh rekan kelompok (*peer group*) yang kuat dalam tindak kekerasan, meningkatnya penggunaan narkoba, alkohol, dan seks bebas, kaburnya batasan moral baik-buruk, menurunnya etos kerja, rendahnya rasa hormat kepada orang tua dan guru, rendahnya rasa tanggung jawab individu dan warga negara, ketidakjujuran yang membudaya, serta adanya saling curiga dan kebencian di antara sesama. Filosofi “Cerdas Berbudi Luhur” adalah dua kata yang tidak dapat dipisahkan. Kecerdasan tanpa dilandasi budi luhur akan cenderung digunakan untuk membodohi dan mencelakai orang lain. Kecerdasan akan merupakan sasaran kejahatan dan penindasan orang lain (Djaetun H.S, 2014).

A. TUJUAN PENDIDIKAN BISNIS

Tujuan pendidikan bisnis antara lain sebagai berikut.

1. Pelaku bisnis menjadi semakin sadar dalam mengelola bisnisnya secara efektif dan efisien
2. Mampu mengelola komunikasi bisnis dan memahami hakikat bisnis yang pada gilirannya memperlancar proses dalam berbagai bidang bisnisnya,
3. Memberikan dasar-dasar yang kuat bagi pelaku bisnis pemula untuk berusaha terus mencari kebenaran, keindahan, kebebasan, dan kebaikan dalam berbagai bentuk bisnisnya, serta hubungannya dengan alam, Tuhan, dan masyarakat, sekaligus sebagai penemuan jati diri sendiri sebagai pelaku bisnis yang profesional.

Seorang pebisnis harus dapat melihat kebutuhan masyarakat lingkungannya dengan proses identifikasi potensi bisnis, bahkan antisipasi atas pertumbuhan potensi pasar di masa depan. Intinya, pebisnis harus melakukan manajemen terhadap faktor-faktor produksi yang tersedia dengan memperhitungkan risiko dan biaya yang ditanggungnya dalam kegiatan produksi sehingga dapat menyajikan barang dan jasa kepada konsumen atau masyarakat, bisnis harus terorganisasi dengan menjual barang atau jasa kepada konsumen untuk mendapatkan laba.

Kata bisnis dari bahasa Inggris *business*, (*busy*) yang berarti “sibuk” dalam konteks individu, komunitas, ataupun masyarakat. Artinya, sibuk mengerjakan aktivitas dan pekerjaan yang menghasilkan barang dan jasa untuk pihak-pihak yang berkepentingan dan mendatangkan keuntungan.

Berdasar hal tersebut di atas, pertanyaannya adalah mengapa perlu belajar teori-teori bisnis? Berdasarkan teori-teori bisnis itulah pebisnis dapat:

1. Merencanakan karier bisnisnya di masa depan
2. Membuka lapangan kerja sendiri/berwirausaha
3. Ikut peduli dalam pengendalian masalah sosial
4. Mengemban tugas esensi dalam kehidupan
5. Ikut menciptakan kesejahteraan, kemakmuran, dan pilihan pekerjaan
6. Mendapatkan wawasan yang luas
7. Mempunyai wawasan yang luas karena bisa belajar dengan orang-orang yang telah sukses

Sukses atau tidaknya suatu bisnis tidak lepas dengan fungsi manajemen pertama, yaitu perencanaan. Hal ini sangatlah penting bagi kesuksesan suatu usaha yang memperlihatkan tiga hal penting, yaitu *ke mana* bisnisnya akan menuju, *di mana* posisi bisnisnya sekarang, dan *bagaimana* bisnisnya akan mencapai tujuan tersebut dari posisi dan kondisi saat ini. Untuk mendukung dan menindaklanjutinya yaitu dengan membuat perencanaan bisnis atau *business plan*.

B. PERENCANAAN BISNIS

Perencanaan bisnis (*business plan*) adalah suatu dokumen tertulis yang secara sistematis menggambarkan suatu bisnis atau usaha yang direncanakan.

Perencanaan bisnis ini mempunyai kegunaan sebagai:

1. Kegiatan penelitian (bisnis) yang akan dilaksanakan atau sedang berjalan tetap pada jalur yang direncanakan
2. Pedoman untuk mempertajam rencana-rencana yang diharapkan
3. Alat untuk mencari dana dari pihak ketiga, misalnya investor atau lembaga keuangan

C. DASAR-DASAR PERENCANAAN BISNIS

Suatu perencanaan bisnis sebaiknya memuat hal-hal berikut ini.

1. Lembar judul (+ ringkasan eksekutif)
2. Peluang (+ tawaran)
3. Produk/jasa yang diberikan atau direncanakan (+ latar belakang organisasi)
4. Analisis kondisi/pasar (internal dan eksternal)
5. Formulasi strategi (rencana pemasaran, organisasi, produksi)
6. Analisis finansial dan analisis risiko (+ rencana tindakan atau *action plan*)
7. Lampiran (terminologi, data pendukung, dan sebagainya)

• Ringkasan Eksekutif

Ringkasan eksekutif adalah ringkasan yang menjadi titik perhatian (*highlight*) perencanaan bisnis. Ringkasan ini ditulis setelah dokumen perencanaan bisnis selesai dibuat.

Tujuan ringkasan eksekutif adalah memberikan gambaran perencanaan bisnis pengusul kepada 'pembaca'. Karena itu, ringkasan ini harus jelas, tepat, dan singkat (maksimal dua halaman).

Isi ringkasan ini adalah mengungkapkan rencana bisnis, misalnya mengapa direncanakan atau bergelut di bidang ini, cara mengimplementasikan, serta keinginan-keinginan yang hendak dicapai.

• Peluang dan Tawaran

Menggambarkan peluang yang ada dalam bisnis yang diusulkan, yaitu:

- a. Menyebutkan permasalahan yang ada pada saat ini dan menggambarkan produk atau jasa yang berpotensi untuk menjawab permasalahan tersebut.
- b. Menggambarkan daerah kegiatan (lokal, nasional, internasional) yang berpotensi atau menjadi target disertai alasannya
- c. Menjelaskan apa yang diharapkan dari investor atau mitra kerja dan apa yang ditawarkan pada investor atau mitra kerja tersebut sebagai balasannya. Contoh tawaran tersebut adalah investor diberikan lisensi, dibantu untuk pemasaran, keuntungan yang dapat diperoleh, dan sebagainya.

• Produk/Jasa

Deskripsi produk adalah memberikan penjelasan singkat mengenai 'produk/jasa' yang ditawarkan. Penjelasan harus sesederhana mungkin tetapi cukup jelas bagi orang awam sebab investora atau mitra kerja mungkin tidak memahami produk yang ditawarkan.

Keunggulan produk (*features*) menjelaskan keunggulan produk yang ditawarkan dibandingkan dengan yang telah ada di pasaran.

• Produk/Jasa Lanjutan

Penghargaan dan pengakuan (*award and endorsement*) sebagai bukti nyata dari keunggulan produk atau jasa yang ditawarkan. Contohnya adalah paten, hasil uji coba oleh pihak independent atau perusahaan lain, atau hasil *pilot plant* serta analisisnya.

• Latar Belakang Organisasi

Dalam latar belakang organisasi menjelaskan antara lain sebagai berikut.

- a. Memperlihatkan organisasi yang akan menjalankan kegiatan atau bisnis ini
- b. Memperkenalkan kapabilitas organisasi di bidang yang ditawarkan
- c. Menjelaskan konsep bisnis, secara ringkas menggambarkan konsep kegiatan yang akan dijalankan, tujuan dan sasaran, serta bagaimana mencapainya

- **Analisis Pasar**

Dalam perencanaan, perlu dianalisis perubahan yang terjadi di pasar, para *key players*, *leadership*, harga dan biaya, hingga kompetisi yang terjadi dalam kegiatan/bisnis ini. Analisis yang dilakukan harus selengkap mungkin sehingga memberikan gambaran yang jelas bagi pengusul sendiri maupun investor mengenai potensi dan peluang pasar (*potential market*, *market niche*) untuk produk yang ditawarkan.

- **Analisis Kondisi**

Analisis ini meliputi *trend* (kecenderungan) yang dapat dilihat dari segi sosial, teknologi, ekonomi, politik, hukum dan lingkungan, kebutuhan pasar (*market need*), analisis pesaing (*competitor analysis*), dan keunggulan bersaing (*sustainable competitive advantage*).

- **Analisis Kecenderungan**

Dalam analisis kecenderungan, dijelaskan antara lain hal-hal berikut ini.

- a. *Environmental scanning*: apa yang berubah dalam lingkungan sekitar?
- b. Bagaimana perubahan tersebut berdampak pada rencana kegiatan/bisnis?

Ada beberapa aspek yang saling terkait dan berhubungan dalam membuat analisis kecenderungan. Aspek-aspek tersebut antara lain sebagai berikut.

- a. Politik/legalitas: risiko politis, regulasi atau deregulasi

- b. Teknologi: teknologi baru di bidang-bidang terkait
- c. Sosial: nilai budaya, populasi dunia, usia pendidikan, dan lain-lain
- d. Ekonomi: pertumbuhan ekonomi, perdagangan nasional/internasional, globalisasi, dan lain-lain
- e. Lingkungan: sumber daya alam, migrasi flora dan fauna, pemanasan global, dan lain-lain

- **Analisis Kebutuhan Pasar**

Dalam analisis kebutuhan pasar, dijelaskan antara lain hal-hal berikut ini.

- a. Menggambarkan secara jelas kebutuhan pasar akan produk/jasa yang ditawarkan
- b. Menggambarkan *market niche* dari produk/jasa yang ditawarkan

- **Peluang dan Potensi Pasar**

Potensi pasar meliputi seberapa *banyak* produk/nilai barang yang dibutuhkan pasar, jumlah penduduk, pendapatan, daerah/negara dibuat, dan seterusnya.

Peluang pasar meliputi harga yang lebih murah, kualitas lebih baik, 'produk' baru, pengiriman lebih cepat, sesuatu yang *lebih* baik dibandingkan dengan 'produk' yang telah ada.

Competitor analysis meliputi berapa pesaing yang ada, apa saja kekuatan dan kelemahan para pesaing itu, apa yang mendorong kompetisi, serta apa yang menjadi andalan para pesaing.

- **Analisis SWOT**

Dalam analisis ini, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap bisnis dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor internal dan eksternal.

Faktor internal mencakup kekuatan dan kelemahan (*Strength* dan *Weaknesses*). Dalam analisis *Strength*, berisi perincian identifikasi kemampuan yang pebisnis miliki untuk dapat mencapai tujuan; identifikasi kompetensi spesial pebisnis (yang tidak dimiliki oleh para pesaing); serta mempertahankan keunggulan bersaing (terjadi jika pesaing tidak dapat meniru kompetensi spesial). Sementara itu, dalam analisis *Weaknesses* berisi perincian identifikasi kemampuan yang belum/tidak pebisnis miliki untuk mencapai tujuan serta identifikasi kompetensi spesial para pesaing. Cara menetralisasi kekurangan atau *weaknesses* adalah dengan mengoreksi, meminimalisasi, atau menghindari.

Faktor eksternal mencakup peluang dan tantangan (*Opportunities* dan *Threats*). Analisis *opportunities* mengungkapkan faktor peluang yang timbul di lingkungan eksternal. Jika peluang terlewatkan, besar kemungkinannya para pesaing akan memanfaatkannya. Sementara itu, analisis *threats* mencakup kondisi yang ada di luar yang dapat mempengaruhi usaha, tantangan dapat dinetralisasi dengan manajemen yang baik atau hindari. Jika tantangan yang ada sangat kuat mungkin perlu reorientasi kegiatan/usaha.

- **Analisis Keunggulan Bersaing**

Elemen-elemen dalam analisis keunggulan bersaing adalah sebagai berikut.

- a. Potensi keunggulan bersaing: keahlian, teknologi, sumber daya, dan lain-lain
- b. Posisi keunggulan bersaing: kapan, di mana, dan bagaimana pebisnis bersaing
- c. Kinerja yang dihasilkan: kepuasan, loyalitas, *market share*, keuntungan

- **Formulasi Strategi**

Dari hasil analisis situasi di atas, perlu diformulasikan suatu strategi yang akan dilakukan dalam bidang pemasaran, produksi dan pembiayaannya yang dijabarkan dalam rencana pemasaran, rencana produksi, dan pembiayaan.

Perencanaan strategis dimulai dengan penentuan tujuan, tujuan/sasaran menyatakan apa yang akan diraih dan kapan hasil dapat diperoleh, strategi menyatakan bagaimana hal tersebut dapat terjadi

- **Rencana Pemasaran**

Dalam rencana pemasaran diberikan penjelasan bagaimana rencana produk dipasarkan, tahap apa yang akan dilakukan untuk memasarkan produk, metoda yang dipakai, *market size* dan struktur *target market*, *target audience*, *future target market and opportunities*, *promotional plan and objectives*, serta *sales forecast*.

- **Analisis Finansial**

Analisis finansial meliputi penjelasan mengenai kebutuhan modal, biaya produksi, biaya lain yang dibutuhkan, *cash flow*, serta besarnya *return* (IRR) dan NPV dari pendanaan yang akan dikeluarkan. Perlu juga dikemukakan asumsi-asumsi yang digunakan dalam perhitungan dengan mempertimbangkan beberapa skenario kejadian (*best*, *worst case*, dan sebagainya). Analisis ini sangat bergantung pada rencana tindakan/kegiatan yang dibuat.

- **Analisis Risiko**

Analisis ini menggambarkan risiko yang mungkin terjadi serta penanggulangan risiko yaitu menyebutkan bagaimana risiko tersebut akan ditangani.

- **Rencana Tindakan**

Rencana tindakan (*action plan*) menggambarkan secara sistematis kegiatan/usaha yang harus dilakukan (termasuk jadwal kerja, dan lain-lain) dengan memperhitungkan kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi, misalnya teknologi; personel; *resource* (finansial, distribusi, promosi, dan sebagainya); eksternal (produk/servis/atau teknologi yang perlu dibeli dari luar perusahaan).

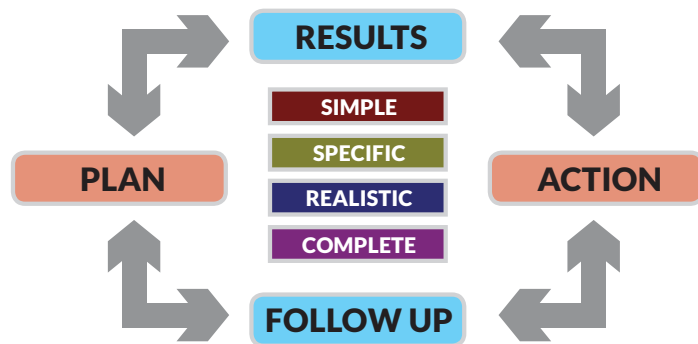
• **Dokumen Pendukung**

Dalam hal ini perlu disebutkan dokumen-dokumen pendukung yang dibutuhkan berikut referensi dan lampiran-lampiran.

Dalam penyusunan rencana bisnis secara umum, ada beberapa hal yang perlu dihindari, yaitu antara lain sebagai berikut.

- a. Tujuan dan sasaran tidak realistis
- b. Kegagalan untuk mengantisipasi masalah yang mungkin timbul
- c. Tidak adanya komitmen dari para pelaku/pembuat keputusan
- d. Tidak adanya 'market niche'

Secara garis besar, proses perencanaan bisnis dapat diilustrasikan sebagai berikut.



Gambar 1.1. Proses perencanaan bisnis

“

Perencanaan bisnis harus bisa memperlihatkan ke mana bisnisnya akan menuju, di mana posisi bisnisnya sekarang, dan bagaimana bisnisnya akan mencapai tujuan yang direncanakan.

”

BAB 2

Dinamika Bisnis dan Ekonomi

A. KONSEP DAN FUNGSI BISNIS

Konsep dasar bisnis adalah suatu organisasi yang menjual barang atau jasa kepada konsumen, untuk mendapatkan laba. Kata bisnis dari bahasa Inggris *busy, business* yang berarti “sibuk” dalam konteks individu, komunitas, ataupun masyarakat. Dalam artian, sibuk mengerjakan aktivitas dan pekerjaan yang mendatangkan keuntungan/laba.

Aspek-aspek bisnis meliputi kegiatan individu dan kelompok, penciptaan nilai, penciptaan barang dan jasa, serta keuntungan dengan melalui transaksi.

1. Definisi/Batasan Bisnis

Definisi bisnis menurut Huat T. Chwee adalah suatu sistem yang memproduksi barang dan jasa untuk memuaskan kebutuhan masyarakat. Sementara menurut Griffin dan Ebert, bisnis adalah suatu organisasi yang menyediakan barang dan jasa yang bertujuan untuk mendapatkan keuntungan. Ferrell O.C/Hirt/Ferrell Linda menyatakan bisnis adalah *individuals or organizations trying to earn a profit by providing products that satisfy people's needs*.

Dari definisi di atas, maka secara natural (*the nature of business*) bisnis adalah individu dan kelompok orang (organisasi) yang menciptakan nilai

(*create of value*) melalui penciptaan produk/barang dan jasa (*create of good and service*) untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

2. Konsep Dasar Bisnis

Konsep dasar bisnis adalah kegiatan yang membantu usaha-usaha pemenuhan kebutuhan masyarakat oleh perusahaan/organisasi atau badan usaha yang melayani kebutuhan masyarakat baik yang bermotif keuntungan ataupun tidak (organisasi laba, dan organisasi nirlaba).

Pelaku bisnis bisa industri dan perusahaan, namun dua hal ini secara konsep berbeda. *Industri* adalah perkumpulan perusahaan yang memproduksi barang yang sama untuk pasar yang sama, sedangkan *perusahaan* merupakan suatu unit kegiatan produksi yang mengolah sumber-sumber ekonomi untuk menyediakan barang dan jasa bagi masyarakat, mendistribusikannya, serta melakukan upaya-upaya lain dengan tujuan memperoleh keuntungan dan memuaskan kebutuhan masyarakat.

Dalam melaksanakan proses produksi yaitu mengolah sumber-sumber ekonomi menjadi barang dan jasa dengan menciptakan nilai yaitu kegunaan tempat (*place utility*), kegunaan waktu (*time utility*), kegunaan bentuk (*form utility*), kegunaan kepemilikan (*possession utility*). Unsur-unsur ekonomi meliputi tanah dan sumber daya alam, tenaga kerja, modal, *skill* (kewirausahaan), informasi, dan *networking* dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan.

3. Fungsi Bisnis

Fungsi bisnis pada organisasi laba dengan organisasi nirlaba berbeda. Pada organisasi laba (*profit*), kegiatan bisnis bertujuan memperoleh keuntungan (*profitability*). Guna menjamin keberlanjutan bisnis maka pebisnis harus berusaha mempertahankan atau memelihara keuntungan, yaitu dengan menjalankan/mengimplementasi keterampilan manajemen (fungsi-fungsi manajerial: P, O, L, C), dalam menciptakan kualitas produk efektif dan efisiensi proses, tanggung jawab sosial serta etika bisnis, seperti gambar berikut ini.

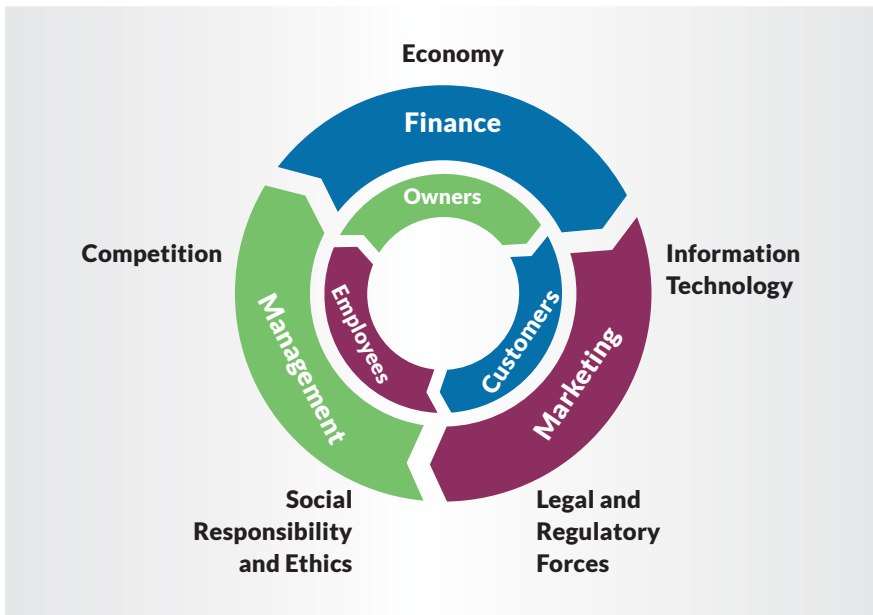


Gambar 2.1. Pengelolaan profitabilitas

B. HAKIKAT BISNIS

Seorang pebisnis harus melihat kebutuhan masyarakat lingkungannya dengan proses identifikasi potensi bisnis, bahkan antisipasi atas pertumbuhan potensi pasar di masa depan. Intinya, pebisnis harus melakukan manajemen terhadap faktor produksi yang tersedia dengan memperhitungkan korban atau biaya yang ditanggungnya dalam kegiatan produksi dan menyajikan kepada konsumen atau masyarakat.

Dalam melaksanakan aktivitas bisnis, pebisnis harus memperhatikan lingkungan bisnis (*business environment*), baik lingkungan internal (pihak-pihak yang berkepentingan internal, seperti pemilik, karyawan, dan konsumen) maupun lingkungan eksternal (pihak-pihak yang berkepentingan eksternal secara spesifik, seperti manajemen, keuangan, dan pemasaran, maupun umum seperti ekonomi, kompetitor, regulasi, teknologi, dan CSR). Hal ini dapat diilustrasikan dalam gambar berikut ini.



Gambar 2.2. Keterkaitan lingkungan dengan kegiatan bisnis

C. KONSENTRASI/FOKUS AKTIVITAS BISNIS

1. Manajemen

Fokus aktivitas manajemen (*management*) pada pegawai/karyawan (*focus on employees*), yaitu dengan selalu fokus dan mengkoordinasi aktivitas pegawai/karyawan (*Coordinating employee's actions*) untuk mencapai efisiensi organisasi (*organizing people for efficiency*) serta memotivasi pegawai/karyawan mencapai tujuan bisnis (*motivating employees toward business goals*).

Di samping itu, aktivitas manajemen juga fokus pada produksi dan manufaktur (*production and manufacturing*) yang meliputi perencanaan aktivitas (*plan activities*), mengorganisasi staf (*organize staff*), dan mengendalikan tugas/pekerjaan (*control tasks*).

2. Pemasaran

Fokus aktivitas pemasaran (*marketing*) pada kepuasan konsumen (*focus on satisfying customers*), menentukan produk apa yang dibutuhkan konsumen (*determine what products customers want*), perencanaan dan pengembangan produk (*plan and develop products*), determinan saluran distribusi (*determine distribution*), determinan tempat (*determine place*), serta determinan promosi (*determine promotion*). Semua fokus ini dapat menciptakan nilai tambah sehingga membangun pembeli/konsumen yang potensial. Karena itu, bagian pemasaran dan promosi (*marketing and promotion*) selalu melakukan aktivitas *advertising, personal selling, sales promotion, dan publicity* sepanjang masa.

3. Keuangan

Fokus aktivitas keuangan (*finance*) pada tanggung jawab utama pemilik (*primary responsibility of owners*) dengan prinsip *obtaining money, using money effectively* dan *accountants, stockbrokers, bankers*.

D. PENTINGNYA BELAJAR BISNIS

Dengan berbisnis bisa bermanfaat untuk karier di masa depan seperti membuka bisnis sendiri/berwirausaha dan ikut pengendalian masalah sosial. Bisnis juga membuka sebuah lapangan kerja baru untuk masyarakat sekitar dan membuat pebisnis lebih berwibawa dalam mengemban tugas hidup di dunia. Membuat dunia menjadi tempat yang lebih baik bagi semua orang, menciptakan kekayaan dan kesejahteraan, kemakmuran dan pilihan pekerjaan, Lebih banyak dikenal orang, mendapatkan wawasan yang luas dan bisa belajar dengan orang-orang yang telah sukses. Karena dengan aktivitas bisnis, pebisnis selalu harus melihat kebutuhan masyarakat lingkungannya dengan proses identifikasi potensi bisnis, bahkan antisipasi atas pertumbuhan potensi pasar di masa depan. Intinya, pebisnis harus melakukan manajemen terhadap faktor produksi yang tersedia dengan memperhitungkan korban atau biaya yang ditanggungnya dalam kegiatan produksi dan menyajikan kepada konsumen/masyarakat atau pihak-pihak yang berkepentingan.

E. ISU SENTRAL EKONOMI

Guna menjamin keberhasilan dan keberlanjutan dalam berbisnis, maka pebisnis harus memperhitungkan dan mencermati perbedaan sistem ekonomi (*economic systems*) sebab hal ini mempunyai dampak (*impacts*) terhadap stabilitas bisnisnya. Perbedaan sistem ekonomi dapat dijelaskan seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 2.1. Perbandingan sistem ekonomi

	Communism	Socialism	Capitalism
Business ownership	Most business are owned and operated by the government.	The government owns and operates major industries; individuals own small businesses.	Individuals own and operate all business.
Competition	None. The government owns and operates everything.	Restricted in major industries; encouraged in small business.	Encouraged by market forces and government regulations.
Profits	Excess income goes to the government.	Profits earned by small businesses may be reinvested in the business; profits from government-owned industries go to the government.	Individuals are free to keep profits and use them as they wish.
Product availability and price	Consumers have a limited choice of goods and services; prices are usually high.	Consumers have some choice of goods and services; prices are determined by supply and demand.	Consumers have a wide choice of goods and services; prices are determined by supply and demand.

Employment options	Little choice in choosing a carrier; most people work for government-owned industries or farms.	Some choice if carriers; many people work in government jobs.	Unlimited choice of carriers.
--------------------	---	---	-------------------------------

Source: "Gross Domestic Product or Expenditure, 1930-2002," InfoPlease (n.d.), www.infoplease.com/ipa/A0104575.html (accessed February 16, 2004)

F. PERENCANAAN BISNIS

Dalam merencanakan bisnis, ada langkah-langkah untuk menciptakan ide bisnis, yaitu dengan melakukan identifikasi kebutuhan pelanggan melalui riset pasar serta melakukan penilaian lingkungan perusahaan (industrial, ekonomi, dan lingkungan global).

Sementara itu, ada lima pihak kunci yang berkepentingan internal dalam sebuah bisnis, yaitu sebagai berikut.

1. Manajemen: Mengorganisasi, mengelola, dan menanggung risiko bisnis dengan tujuan memaksimalkan nilai bisnisnya.
2. Kreditor: Penyedia pinjaman untuk memulai bisnis.
3. Karyawan: Karyawan yang direkrut untuk menyelenggarakan bisnis.
4. *Supplier*: Penyedia material yang dibutuhkan untuk produksi.
5. Kustomer: Pembeli/pengguna produk dan jasa untuk memuaskan kebutuhannya.

G. BENTUK KEPEMILIKAN PERUSAHAAN

Kepemilikan perusahaan dapat berbentuk perseorangan (*sole proprietorship*), persekutuan (*partnership*), dan perseroan (*Corporation*).

1. Kepemilikan Perseorangan (Sole Proprietorship)

Kepemilikan perseorangan adalah perusahaan yang dimiliki seorang pemilik, dikelola dan diawasi oleh satu orang. Contoh: Toko Leo, Bakso Bakar Trowulan, Dian Celluler.

Sifat yang menjadi ciri utama kepemilikan ini adalah pemilik tunggal, karena kepemilikan tunggal maka menanggung seluruh tanggung jawab, sekitar 70% dari firma di USA, dan pada umumnya menghasilkan kurang 10% dari seluruh penghasilan usaha.

Berikut ini kelebihan dan kekurangan kepemilikan perseorangan (*sole Proprietorship*).

Kelebihan	Kekurangan
Mudah dibentuk dan dibubarkan	Tanggung jawab tidak terbatas
Bekerja dengan sederhana (relatif)	Kemampuan manajemen terbatas (relatif)
Pengelolaannya sederhana (relatif)	Sumber dana terbatas pada pemilik
Tidak perlu kebijakan pembagian laba	Risiko kegiatan perusahaan ditanggung sendiri

2. Kepemilikan Persekutuan (Partnerships)

Perseroan Komanditer atau CV (*commanditaire vennootschap*) adalah persekutuan yang didirikan oleh beberapa orang (sekutu) yang menyerahkan dan mempercayakan uangnya untuk dipakai dalam persekutuan. Sekutu dalam Perseroan Komanditer dibagi menjadi dua, yaitu Sekutu Komplementer dan Sekutu Komanditer.

Sekutu Komplementer CV adalah orang yang bersedia memimpin perusahaan dan bertanggung jawab penuh atas kekayaan pribadinya. Sementara itu, *Sekutu Komanditer CV* adalah sekutu yang mempercayakan uangnya dan bertanggung jawab terbatas pada kekayaan yang diikutsertakan dalam perusahaan tersebut.

Berikut ini kelebihan dan kekurangan Kepemilikan Persekutuan (*Partnerships*).

Kelebihan	Kekurangan
Modal yang dikumpulkan relatif lebih banyak	Tanggung jawab tidak terbatas (bagi sekutu komplementer)
Kemampuan untuk memperoleh kredit lebih besar	Kelangsungan hidup relatif kurang terjamin
Manajemen dapat didiversifikasikan	Relatif sulit untuk menarik investasinya kembali

3. Perseroan (Corporation)

Perseroan adalah suatu badan usaha yang mempunyai kekayaan, hak, serta kewajiban sendiri yang terpisah dari kekayaan, hak, serta kewajiban para pendiri maupun para pemilik.

- 1) Jenis-jenis Persekutuan
 - Sekutu Umum (*General Partnership*): Sekutu kerja menjalankan bisnis sehari-hari dan mempunyai tanggung jawab tanpa batas.
 - Sekutu komanditer (*Limited Partnership*): Sekutu komanditer hanya menanam modal dalam bisnis dan hanya dapat dikenakan kewajiban sampai kepada jumlah yang mereka investasikan.
- 2) Karakteristik Perseroan

Piagam Perseroan (*Corporate Charter*), Penetapan anggaran rumah tangga (*establishment of bylaws*), pemegang saham (*stockholders*), dewan direktur (*board of directors*).
- 3) Perseroan swasta versus publik

Perseroan swasta artinya korporasi yang secara pribadi dipegang kepemilikan terbatas ke kelompok kecil investor. Saham perseroan ini tidaklah diperdagangkan di depan umum. Perseroan publik artinya korporasi yang lebih besar dan saham diperdagangkan di depan umum. Tindakan awalnya mengeluarkan atau menawarkan saham pada publik

Berikut ini kelebihan dan kekurangan Kepemilikan Perseroan (*Corporations*).

Kelebihan	Kekurangan
Kelangsungan hidup perusahaan relatif terjamin	Rahasia tidak terjamin
Terbatasnya tanggung jawab sehingga tidak menimbulkan risiko bagi kekayaan pribadi maupun kekayaan keluarga pemilik	Kurangnya hubungan yang efektif antara pemegang saham
Saham dapat diperjualbelikan dengan relatif mudah	
Kebutuhan modal yang lebih besar akan lebih mudah dipenuhi sehingga memungkinkan perluasan usaha	

Sifat PT ada dua, yaitu *terbuka* di mana perusahaan ini menjual saham di bursa efek Indonesia dan *tertutup* di mana saham dijual di kalangan sendiri, misalnya keluarga kerabat, dan teman.

4) Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah semua perusahaan dalam bentuk apa pun dan bergerak dalam bidang usaha apa pun yang sebagian atau seluruh modalnya merupakan kekayaan negara. Contoh BUMN adalah Pelindo III, Indosat, dan Telkom.

5) Koperasi

Koperasi adalah suatu bentuk badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi yang melandaskan kegiatannya pada prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas azas kekeluargaan.

Prinsip koperasi adalah keanggotaannya bersifat sukarela, pengelolaan dilakukan secara demokratis, pembagian sisa hasil usaha dilakukan berdasarkan jasa masing-masing anggota, serta mandiri.

Ada beberapa ciri tersendiri koperasi dibanding bentuk usaha yang lain, yaitu lebih mementingkan keanggotaan; anggotanya bebas

keluar dan masuk; merupakan badan hukum yang menjalankan usaha untuk kepentingan anggota; dan kekuasaan tertinggi di dalam rapat anggota.

Koperasi dikelompokkan menjadi koperasi produksi, koperasi konsumsi, koperasi simpan pinjam, dan koperasi serba usaha.

H. KEBERADAAN KEPEMILIKAN BISNIS

Kepemilikan bisnis meliputi bisnis keluarga, pembelian/akuisisi suatu bisnis yang ada, dan waralaba (*franchising*). Untuk waralaba, ada tiga jenis, yaitu sebagai berikut.

1. *Distributorship: Dealer* menjual produk yang dihasilkan oleh pabrik. Contoh: *dealer* mobil.
 2. *Chain-Style Business*: Firma menggunakan nama dagang perusahaan dan mengikuti segala ketentuan. Contoh: McDonalds.
 3. *Manufacturing Arrangement*: Perusahaan pabrik sebuah produk dengan menggunakan formula dari perusahaan lain. Contoh: Microsoft.
- Berikut ini kelebihan dan kekurangan kepemilikan *franchising*.

Kelebihan	Kekurangan
Gaya manajemen yang teruji/terbukti	Keuntungan dibagi Menurunnya Kontrol
Pengakuan nama	
Dukungan keuangan	

I. PENGUKURAN CAPAIAN PERUSAHAAN

Pengukuran capaian bisa dengan dua cara berikut ini.

1. *Return on Investment (ROI)*, yaitu nilai uang sebuah keuntungan setelah pajak sebuah perusahaan. Metoda yang lebih disukai untuk mengukur profitabilitas.

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Earning after tax}}{\text{equity}}$$

2. Pengukuran capaian perusahaan dan risiko, yaitu derajat ketidakpastian tentang keuntungan masa depan sebuah firma. Risiko dapat meliputi ketidakpastian penghasilan masa depan dan ketidakpastian biaya masa depan.

J. LEMBAGA KEUANGAN

1. Bank

Bank adalah badan usaha yang kegiatannya menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit guna meningkatkan taraf hidup masyarakat.

Bank di dalam negeri berfungsi memenuhi kebutuhan ekonomi dalam bentuk penyediaan dan pengelolaan uang, yang antara lain meliputi administrasi keuangan, perdagangan, perkreditan, kiriman uang dan pengawasannya. Sementara di luar negeri berfungsi sebagai jembatan dalam lalu-lintas devisa, moneter, perdagangan, pariwisata, dan transfer uang.

2. Lembaga Keuangan Bukan Bank

Lembaga ini merupakan badan yang melakukan kegiatan di bidang keuangan yang secara langsung atau tidak langsung menghimpun serta memberikan pinjaman jangka menengah (satu sampai lima tahun) dan jangka panjang.

Jenis-jenis lembaga keuangan bukan bank adalah sewa guna usaha (*leasing*), lembaga pembiayaan konsumen, kartu kredit, dan pialang saham.

K. PENGGABUNGAN PERUSAHAAN

Ada dua bentuk penggabungan. *Pertama*, penggabungan vertikal-integral, yaitu bentuk penggabungan antara perusahaan yang dalam kegiatannya memiliki tahapan produksi berbeda. *Kedua*, penggabungan horisontal-paralelisasi, yaitu penggabungan antara dua atau lebih perusahaan yang berkerja pada jalur atau tingkat yang sama. Penggabungan ini bisa jadi untuk aliansi strategi atau untuk menekan persaingan.

Untuk lebih memahaminya, berikut ini istilah-istilah dalam penggabungan perusahaan.

1. *Holding Company* , yaitu perusahaan yang berbentuk *corporation* yang menguasai sebagian besar saham dari perusahaan lain dalam hal ini status perusahaan lain akan menjadi anak perusahaan dan kebijakan perusahaan dipengaruhi oleh perusahaan induk (*holding*).
2. Kartel, yaitu bentuk kerja sama perusahaan yang didasarkan atas perjanjian bersama untuk mengurangi persaingan. Ada tiga bentuk kartel, yaitu kartel harga, kartel produksi, dan kartel daerah.
3. *Joint Venture* , yaitu perusahaan baru yang didirikan atas dasar kerja sama antara beberapa perusahaan yang berdiri sendiri.
4. Akuisisi, yaitu pengambilalihan sebagian saham perusahaan oleh perusahaan lain dan perusahaan yang mengambil alih menjadi *holding* sedang perusahaan yang diambil alih menjadi anak perusahaan.

BAB 3

Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial

Dalam bisnis, secara normatif penuh dengan kegiatan-kegiatan yang boleh dan tidak boleh dilakukan sebagai bagian dari peran formal seseorang dalam organisasi bisnis. tetapi yang mempengaruhi atau mencoba mempengaruhi distribusi, keuntungan, dan kerugian di dalam organisasi bisnisnya.

Dalam berperilaku berkaitan dengan apa yang dirujuk sebagai dimensi “sah dan tidak sah” sebagai berikut. *Perilaku sah/legal* adalah perilaku sehari-hari yang normal sesuai *role* dan *rule*. Sementara itu, *perilaku tidak sah/legal* adalah perilaku yang ekstrem yang melanggar norma hukum atau aturan permainan baik yang tersirat maupun tersurat.

A. ETIKA

Dalam realitas dan fakta kehidupan organisasi bisnis, pelaku bisnis sering mengabaikan fakta hidup berarti melakukan sesuatu yang membahayakan diri mereka sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa kemungkinan kecil suatu organisasi bisnis itu terbebas dari perilaku etis sebab suatu organisasi terdiri dari berbagai sumber daya yang berbeda sehingga potensi konflik mengenai sumber daya, anggaran departemen, alokasi ruangan, dan tanggung jawab tidaklah mudah disepakati oleh anggota-anggota organisasi bisnis. Alasan atas perilaku etika dalam bisnis adalah meningkatkan kepercayaan publik pada bisnis. Berkurangnya potensi regulasi pemerintah yang dikeluarkan

sebagai aktivitas kontrol. Menyediakan pegangan untuk dapat diterima sebagai pedoman sebagai aturan main mana yang boleh dilakukan dan mana yang tidak boleh dilakukan dalam bertransaksi yang bertujuan untuk mendapatkan keuntungan, karena tidak ada kamus bagi pebisnis kata-kata rugi, yang ada adalah untung dan untung. Sebab, dengan keuntungan yang dicapai, maka tujuan pengembangan dapat dilakukan. Dengan demikian, tujuan sosial bisa dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang telah diundangkan.

Sumber perilaku tidak etik (*sources of unethical behaviour*) secara sistematis dapat disajikan seperti dalam tabel berikut ini.

1. Spreading rumor to damage others
2. Blocking others communication in the workplace
3. Flaunting status or authority to take advantage of other
4. Discrediting others ideas and opinions
5. Use of e-mails to demean others
6. Failing to communicate or return communication
7. Insults, yelling, and shouting
8. Using terminology to discriminate bu gender, race, or age
9. Using eye or body language to hurt others or their reputation
10. Taking credit for others work ideas
Source: © O. C. Ferrell, 2008.

Tabel 3.1. Sumber perilaku tidak etik

Pengelola bisnis berusaha untuk selalu meningkatkan perilaku etik (*improving ethical behaviour in business*) dalam menjalankan bisnisnya, maka ia bisa menggunakan pola keputusan seperti skema berikut ini.



Gambar 3.1. Pola keputusan etik atau tidak etik

B. TANGGUNG JAWAB SOSIAL BISNIS

Melaksanakan tanggung jawab sosial berarti menyediakan sebagian dana yang didapat dari keuntungan atas aktivitas bisnisnya guna mewujudkan perilaku yang etik. Akan tetapi, jika perilaku sebaliknya adalah perilaku yang tak etik pertimbangan pelaksanaan tanggung jawab sosial organisasi bisnis dilaksanakan terhadap pihak-pihak internal eksternal terhadap yang berkepentingan, yaitu antara lain kepada pelanggan, pekerja, pemegang saham, kreditor, dan komunitas lain dalam bisnisnya.

1. Tanggung Jawab Sosial Kepada Pelanggan

Bagi pemerintah, untuk memastikan bentuk tanggung jawab pelanggan, yaitu antara lain melalui bentuk peraturan keamanan produk, peraturan periklanan, peraturan persaingan industry, peraturan perlindungan atas hak asasi manusia, dan lain-lain.

2. Tanggung Jawab Sosial Kepada Pekerja

Banyak bentuk dan wujud tanggung jawab sosial pebisnis kepada pekerja antara lain jaminan kerja (*employee safety*); kepastian tempat kerja yang aman bagi pekerja; perlindungan terhadap pelecehan seksual; persiapkan perlakuan yang sama; kepastian tidak ada diskriminasi; kesempatan yang sama; serta kesamaan kesempatan atau hak sipil.

Bagaimana memastikan tanggung jawab bisnis terlaksana? Tanggung jawab bisnis dapat dinyatakan melalui prosedur keluhan (kotak saran), kode etik, dan UU ketenagakerjaan (peraturan kepegawaian).

3. Tanggung Jawab Sosial Kepada Lingkungan

Tanggung jawab sosial pebisnis kepada lingkungan antara lain meliputi pencegahan polusi udara; peninjauan kembali proses produksi; petunjuk penyelenggaraan pemerintah; pencegahan polusi daratan; peninjauan kembali proses produksi dan pengemasan; serta menyimpan dan mengirim barang sisa beracun ke lokasi pembuangan.

4. Tanggung Jawab Sosial Kepada Komunitas

Tanggung jawab sosial pebisnis kepada komunitas antara lain meliputi mensponsori acara masyarakat lokal; sumbangan kepada masyarakat tidak mampu; serta sumbangan untuk tujuan bidang pendidikan.

5. Biaya-biaya atas Tanggung Jawab Sosial

Berikut ini biaya atas tanggung jawab sosial yang biasa diberikan oleh organisasi bisnis.

- *Pelanggan*: Program menerima/memecahkan keluhan pelanggan, survei untuk menilai kepuasan pelanggan, penuntutan perkara dengan pelanggan (kewajiban produk).
- *Pekerja*: Program menerima/memecahkan keluhan pekerja, survei untuk menilai kepuasan karyawan, penuntutan perkara oleh karyawan (diskriminasi).
- *Pemegang saham*: Penyampaian informasi keuangan, penuntutan perkara oleh pemegang saham.
- *Lingkungan*: Menaati peraturan lingkungan, menaati petunjuk lingkungan.
- *Komunitas*: Mensponsori berbagai aktivitas masyarakat.

Pelaksanaan etika bisnis dan tanggung jawab sosial (*business ethics and social responsibility*) secara hierarkis dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3.2. Hierarkis etika bisnis dan tanggung jawab sosial

BAB 4

Lingkungan Bisnis

A. INFRASTRUKTUR

Agar lebih memahami apa yang dimaksud dengan infrastruktur, terdapat pendapat beberapa ahli berikut ini.

Menurut N. Gregory Mankiw (2003), dalam ilmu ekonomi, arti infrastruktur adalah wujud modal publik (*public capital*) yang terdiri atas jalan umum, jembatan, sistem saluran pembuangan, dan lainnya sebagai investasi yang dilakukan oleh pemerintah.

Menurut Neil S. Grigg (1998), infrastruktur adalah sistem fisik yang menyediakan sarana drainase, pengairan, transportasi, bangunan gedung, dan fasilitas publik lain yang dibutuhkan untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan dasar manusia, baik kebutuhan sosial maupun kebutuhan ekonomi.

Menurut Robert J. Kodoatie (2005), infrastruktur adalah suatu sistem yang menunjang sistem sosial dan ekonomi yang secara sekaligus menjadi penghubung sistem lingkungan, di mana sistem ini bisa digunakan sebagai dasar dalam mengambil kebijakan.

Dari beberapa definisi tersebut, secara umum pengertian infrastruktur adalah semua struktur dan fasilitas dasar, baik fisik maupun sosial yang diperlukan untuk pengoperasian kegiatan masyarakat atau perusahaan. Semua jenis fasilitas yang dibutuhkan oleh masyarakat umum untuk

mendukung berbagai kegiatan masyarakat dalam kehidupan sehari-hari. Dengan kata lain, infrastruktur adalah semua fasilitas, baik fisik maupun nonfisik yang dibangun oleh pemerintah maupun perorangan untuk memenuhi kebutuhan dasar masyarakat dalam lingkup sosial dan ekonomi. Infrastruktur umumnya merujuk pada pembangunan fisik untuk fasilitas umum, seperti jalan raya, bandar udara, pelabuhan, listrik, telekomunikasi, air bersih, pengolahan limbah, rumah sakit, sekolah, dan lain sebagainya. Selain itu, infrastruktur juga merujuk pada hal teknis yang mendukung kegiatan ekonomi masyarakat, seperti transportasi, distribusi barang dan jasa, dan manajemen rantai pasok.

B. JENIS-JENIS INFRASTRUKTUR

Dari penjelasan di atas diketahui bahwa infrastruktur merupakan aset (fisik dan nonfisik) yang dirancang dalam sistem agar mampu melayani masyarakat. Mengacu pada pengertian infrastruktur, infrastruktur dapat dibedakan dengan jenis berikut ini.

1. Infrastruktur Keras

Semua infrastruktur yang berhubungan dengan pembangunan fasilitas umum berwujud fisik. Yang termasuk dalam infrastruktur keras antara lain jalan raya, bandar udara, jalur kereta api, pelabuhan, dan saluran irigasi.

2. Infrastruktur Keras Nonfisik

Ini adalah semua infrastruktur yang berhubungan dengan fungsi utilitas publik. Yang termasuk dalam infrastruktur keras nonfisik adalah pengadaan air bersih, penyediaan pasokan listrik, jaringan telekomunikasi, dan pasokan energi.

3. Infrastruktur Lunak

Semua infrastruktur lunak yang berhubungan dengan sistem, nilai, norma, peraturan, dan pelayanan publik yang disediakan oleh berbagai pihak, khususnya pemerintah. Yang termasuk infrastruktur lunak antara lain etika

kerja, peraturan lalu lintas, pelayanan publik yang berkualitas, dan undang-undang.

C. KOMPONEN INFRASTRUKTUR

Pada dasarnya, infrastruktur yang dibangun oleh pemerintah dan pihak swasta terdiri atas berbagai komponen yang saling mendukung. Contohnya, Program Pembangunan Prasarana Kota Terpadu, infrastruktur tersebut terdiri atas beberapa jenis komponen, yaitu perencanaan kota, peremajaan kota, pembangunan kota baru, jalan kota, air minum, drainase, pengolahan air limbah, persampahan, pengendalian banjir, perumahan, perbaikan kampung, perbaikan prasarana pasar, dan rumah susun sewa (rusunawa). Sejalan dengan hal tersebut, menurut American Public Works Association (APWA), komponen infrastruktur tersebut terdiri atas beberapa hal berikut ini.

1. Sistem penyediaan air bersih: waduk, penampungan air, transmisi dan distribusi, dan fasilitas pengolahan air (*water treatment*).
2. Sistem pengelolaan air limbah: pengumpul, pengolahan, pembuangan, dan daur ulang.
3. Fasilitas pengelolaan limbah padat dan sistem pengelolaannya.
4. Fasilitas pengendalian banjir, drainase irigasi, dan daerah resapan air.
5. Fasilitas lintas air dan sistem navigasinya.
6. Fasilitas transportasi: jalan raya, rel kereta, bandar udara, termasuk rambu lalu lintas dan fasilitas pengontrol.
7. Sistem transit publik.
8. Sistem kelistrikan: produksi dan distribusi kepada masyarakat.
9. Fasilitas komunikasi dan sistemnya.
10. Fasilitas gas alam.
11. Gedung publik: sekolah, rumah sakit.
12. Fasilitas perumahan publik.
13. Tempat rekreasi: taman kota, tempat bermain, dan stadion.

Ditinjau dari segi manfaat infrastruktur bagi masyarakat, beberapa komponen yang disebutkan di atas dapat dikelompokkan dalam tiga karakteristik.

1. Komponen yang menghasilkan masukan bagi masyarakat. Beberapa yang masuk dalam kategori ini adalah pasokan listrik dan sarana air bersih.
2. Komponen yang mengambil keluaran dari masyarakat. Beberapa yang termasuk dalam kategori ini adalah saluran drainase, tempat pembuangan sampah, dan sanitasi.
3. Komponen yang dapat memberikan *input* dan mengambil *output* dari masyarakat. Beberapa yang termasuk dalam kategori ini adalah jaringan komunikasi dan jalan raya.

Berdasarkan hal-hal di atas, dunia bisnis menyamakan persepsi tentang perusahaan manufaktur. Lalu, apa yang dimaksud dengan perusahaan manufaktur (*manufacturing company*)? Perusahaan manufaktur adalah jenis perusahaan yang mengaplikasikan mesin, peralatan, dan tenaga kerja untuk mengolah bahan mentah menjadi barang jadi yang bernilai jual. Dengan kata lain, kegiatan utama perusahaan manufaktur adalah mengelola dan mengolah bahan mentah menjadi barang jadi yang memiliki nilai jual dan dipasarkan dalam skala besar kepada konsumen. Dengan demikian, kegiatan perusahaan ini merupakan proses produksi dengan memperhatikan prosedur standar operasional tertentu sebagai acuan dalam bekerja. Umumnya, jenis perusahaan ini melakukan kegiatan produksi dalam skala besar.

D. KARAKTERISTIK PERUSAHAAN MANUFAKTUR

Perusahaan manufaktur memiliki beberapa karakteristik tertentu yang tidak terdapat pada industri lain. Adapun ciri-ciri perusahaan manufaktur adalah sebagai berikut.

1. Proses Pengolahan Produk

Ini adalah kegiatan perusahaan yang mengolah bahan mentah menjadi barang jadi yang prosesnya membutuhkan waktu dan tenaga yang cukup besar. Barang dan jasa siap jadi tersebut kemudian dijual ke konsumen melalui proses pemasaran.

2. Mesin Berskala Besar

Kegiatan produksi pada perusahaan manufaktur menggunakan mesin dan peralatan dengan skala besar agar dapat menghasilkan produk dalam jumlah tertentu dan kualitas tertentu. Namun, kegiatan produksi masih tetap membutuhkan tenaga manusia yang profesional untuk mengendalikan mesin-mesin dan peralatan tersebut.

3. Biaya Produksi

Agar dapat menghasilkan produk jadi berkualitas dengan jumlah besar, dibutuhkan biaya yang besar pula untuk mendukung kegiatan produksi. Biaya tersebut diperlukan untuk pengadaan bahan baku, biaya tenaga kerja, perawatan mesin, dan lain-lain. Meskipun biaya produksi dalam industri ini sangat besar, potensi keuntungan juga sangat besar.

4. Proses Produksi

Kegiatan produksi pada perusahaan manufaktur pada umumnya sangat kompleks sehingga membutuhkan pembagian tugas dan koordinasi yang baik antardivisi. Misalnya, tenaga operator mesin bekerja memastikan mesin bekerja sesuai dengan fungsinya, sedangkan bagian *quality control* bekerja memastikan produk yang dihasilkan sesuai dengan standar dan layak dijual.

5. Pemasaran dan Penjualan

Kegiatan produksi akan sangat berkaitan dengan proses pemasaran dan penjualan produk. Tanpa adanya pemasaran dan penjualan yang baik, proses produksi akan mengalami masalah. Perusahaan manufaktur umumnya melakukan berbagai upaya pemasaran semaksimal mungkin agar penjualan produknya meningkat. Bahkan, sering kali perusahaan mengeluarkan biaya

yang besar untuk promosi agar produknya lebih dikenal masyarakat dan menarik minat konsumen.

E. FUNGSI PERUSAHAAN MANUFAKTUR

Berikut ini empat fungsi pokok perusahaan manufaktur.

1. Fungsi Produksi

Proses mengolah bahan mentah menjadi barang jadi yang siap dipasarkan kepada konsumen. Kegiatan ini membutuhkan biaya, misalnya biaya bahan baku, gaji pekerja produksi, dan biaya perawatan mesin.

2. Fungsi Pemasaran

Fungsi ini bertujuan mencapai tujuan kegiatan perusahaan, yaitu memperoleh keuntungan dengan menjual produk yang dihasilkan. Kegiatan ini mengeluarkan biaya, misalnya biaya promosi, biaya distribusi, biaya sewa gedung, dan biaya gaji karyawan pemasaran.

3. Fungsi Administrasi dan Umum

Ini merupakan fungsi kegiatan manufaktur yang berkaitan dengan kebijakan, pengarah, dan pengawasan sehingga kegiatan perusahaan berjalan secara efektif dan efisien. Kegiatan ini juga membutuhkan biaya, misalnya biaya sumber daya manusia dan akuntansi.

4. Fungsi Keuangan

Fungsi penyediaan berbagai kebutuhan dana yang diperlukan oleh perusahaan untuk membiayai berbagai kegiatannya, baik kegiatan produksi maupun upaya pengembangan perusahaan.

Contoh perusahaan manufaktur yang terdapat di Indonesia di berbagai industri:

a) Industri tekstil dan garmen

Industri yang mengolah kapas menjadi benang dan benang menjadi kain sehingga dapat digunakan sebagai bahan pakaian. Contoh perusahaan yang bergerak di industri tekstil dan garmen adalah Argo Pantes Tbk., Asia Pacific Fibers Tbk., Eratex Djaya Tbk., Centex Tbk., dan Apac Citra Centertex Tbk.

b) Industri otomotif

Manufaktur yang produksinya memanfaatkan teknologi tingkat tinggi. Beberapa produk yang dihasilkan oleh industri otomotif adalah sepeda motor, mobil, dan pesawat. Contoh perusahaan yang bergerak di industri ini adalah Astra Otopart Tbk., Astra International Tbk., Gajah Tunggal Tbk., Indo Kordsa Tbk., dan Goodyear Indonesia Tbk.

c) Industri elektronik

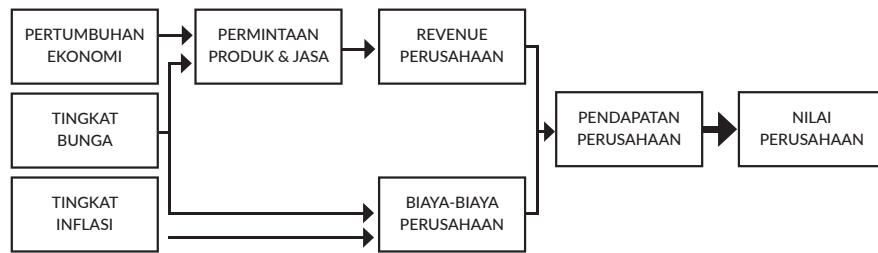
Seperti industri otomotif, industri elektronik merupakan manufaktur yang kegiatan produksinya menggunakan teknologi tingkat tinggi. Beberapa produk yang dihasilkan oleh industri ini adalah televisi, komputer, laptop, *handphone*, kulkas, pendingin ruangan (AC), dan kipas angin. Salah satu contoh perusahaan yang bergerak di industri elektronik adalah Sat Nusa Persada Tbk.

d) Industri makanan dan minuman

Perusahaan manufaktur yang mengolah bahan mentah menjadi makanan dan minuman yang siap dikonsumsi oleh konsumen. Beberapa produk yang dihasilkan industri ini adalah minuman kemasan, makanan kemasan, dan makanan ringan. Contoh perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang industri makanan dan minuman adalah Akasha Wira Internasional Tbk., Cahaya Kalbar Tbk., Davomas Abadi Tbk., dan Indofood CBP Sukses Makmur Tbk.

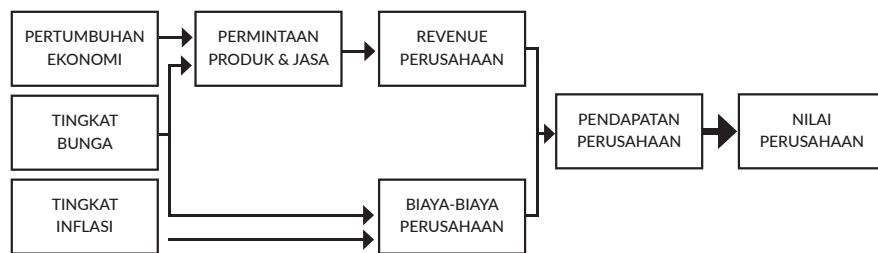
F. EKONOMI DAN NILAI PERUSAHAAN

Pembentukan nilai perusahaan dapat disajikan seperti pada gambar berikut ini.



Gambar 4.1. Nilai perusahaan

Selanjutnya, pelaku bisnis dalam memperhatikan lingkungan bisnis harus selalu mempelajari dan memperhatikan baik kondisi makroekonomi. Pertumbuhan ekonomi, inflasi, dan tingkat bunga mempengaruhi kinerja bisnis. Hal ini juga tak lepas akan merefleksikan semua ekonomi kondisi mikroekonomi, yakni bisnis dan industri.



Gambar 4.2. Fokus pada nilai perusahaan

G. PROBLEM EKONOMI MAKRO

1. Krisis Nilai Tukar terhadap Utang Luar Negeri

Nilai tukar menjadi permasalahan ekonomi makro yang krusial di Indonesia. Krisis mata uang terbesar yang pernah terjadi di negara ini adalah pada tahun 1997 yang mengakibatkan guncangan rupiah terhadap

dolar Amerika Serikat. Selain berpengaruh terhadap devisa negara, dampak buruknya paling bisa dirasakan oleh sektor swasta yang mengadakan pinjaman luar negeri. Perusahaan besar yang mengadakan kerja sama penjualan dengan luar negeri bisa jadi ini mengalami masalah serius. Misalnya, modal didapatkan dari investor bisnis luar negeri. Jika terjadi penurunan nilai tukar rupiah, pengembalian dana akan lebih besar. Utang luar negeri tidak mendapatkan perlindungan dari negara (*hedging*) sehingga ketika terjadi depresiasi nilai tukar menyebabkan pembengkakan utang dalam sekejap.

2. Permasalahan Perbankan dan Kredit Macet

Faktor utang luar negeri dan laju inflasi yang tinggi menyebabkan gangguan terhadap sistem perbankan di Indonesia. Perbankan sering kali mengalami kesulitan likuiditas akibat banyaknya usaha yang macet karena beban utang negara. Perusahaan atau investor yang mendapatkan sumber dana dari bank menjadi sasarannya. Ekonomi makro ini akan menyebabkan pengurusan terhadap aset perusahaan, apalagi pada perusahaan yang sedang berkembang yang umumnya mendapatkan modal dari bank. Unit usaha mikro pun tak luput terkena imbasnya karena kesulitan menambah modal akibat bank yang mengalami kredit macet sehingga sulit mengembangkan bisnis.

3. Pertumbuhan Ekonomi

Dalam hal ini pertumbuhan ekonomi diartikan sebagai perubahan ekonomi negara dari periode satu ke periode selanjutnya. Pertumbuhan ekonomi mempengaruhi tingkat produksi suatu perusahaan atau bisnis salah satunya karena laju inflasi yang tak terkendali. Inflasi menyebabkan kenaikan harga bahan baku yang akan menimbulkan pembengkakan biaya produksi. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, pengangguran adalah bagian dari pertumbuhan ekonomi yang menyebabkan berkurangnya permintaan produksi perusahaan. Dalam skala yang lebih kompleks, ekonomi makro berpengaruh terhadap kelangsungan bisnis. Perkembangan bisnis tidak bisa dilepaskan dari dinamika ekonomi makro di Indonesia, baik bisnis yang sedang dirintis maupun yang sudah berlangsung lama.

H. EKONOMI MIKRO

1. Pengertian

Menurut Marshal dan Piqou, ekonomi mikro adalah tingkat mobilitas yang tinggi dalam pasar sehingga membuat para pelaku ekonomi dapat langsung beradaptasi atau menyesuaikan perubahan-perubahan yang ada di pasar.

Menurut N.G. Mankiw, ekonomi mikro adalah ilmu yang membahas peran individu-individu pelaku ekonomi, bagaimana rumah tangga dan perusahaan membuat keputusan, dan bagaimana mereka berinteraksi di dalam pasar tertentu.

Menurut Sadono Sukirno, ekonomi mikro adalah cabang dari ilmu ekonomi yang mempelajari perilaku konsumen dan perusahaan serta penentuan harga-harga pasar dan kuantitas faktor *input*, barang, dan jasa yang diperjualbelikan.

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa ekonomi mikro ini menganalisis bagaimana berbagai keputusan dan perilaku tersebut mempengaruhi penawaran dan permintaan atas barang dan jasa yang akan menentukan harga serta penawaran dan permintaan barang dan jasa. Ekonomi mikro merupakan ilmu ekonomi yang secara khusus mempelajari perilaku konsumen dan perusahaan serta penentuan harga-harga pasar dan kuantitas faktor *input* serta barang dan jasa yang diperjualbelikan. Ekonomi mikro atau mikro ekonomi secara langsung berpengaruh terhadap pengambilan keputusan dalam penawaran dan permintaan barang atau jasa.

Dengan demikian, ekonomi mikro memiliki tujuan utama bagi perusahaan, yakni untuk menganalisis pasar dan menentukan mekanismenya untuk membentuk harga relatif produk dan jasa. Beberapa aspek analisis dalam ekonomi mikro adalah: analisis biaya dan manfaat, teori permintaan dan penawaran, elastisitas, model-model pasar, industri, teori produksi, dan teori harga. Ekonomi mikro dalam bisnis dapat membantu menganalisis

kegagalan pasar dan menjelaskan secara teoretis kondisi dalam pasar persaingan sempurna.

2. Tujuan Ekonomi Mikro

Berikut ini beberapa tujuan ekonomi mikro.

- a) Menganalisis mekanisme pasar yang membentuk harga relatif pada produk barang dan jasa serta alokasi dari sumber terbatas di antara banyaknya penggunaan alternatif.
- b) Menganalisis kegagalan pasar, yaitu saat pasar gagal memproduksi hasil yang efisien dan menjelaskan berbagai kondisi teoretis yang dibutuhkan bagi suatu pasar dengan persaingan sempurna.

Setelah memahami pengertian ekonomi mikro dan tujuannya, tentunya kita juga perlu mengetahui apa saja yang dianalisis dalam mikroekonomi. Analisis ekonomi mikro atau mikroekonomi terbagi menjadi tiga.

a) Teori Harga

Harga digunakan sebagai dasar untuk menganalisis interaksi antara penawaran dan permintaan barang atau jasa dalam pasar serta faktor yang dapat mempengaruhinya. Analisis dilakukan terhadap proses pembentukan harga, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perubahan permintaan dan penawaran, hubungan antara harga permintaan dan penawaran, bentuk-bentuk pasar, serta konsep elastisitas permintaan dan penawaran.

b) Teori Produksi

Teori produksi juga digunakan sebagai dasar untuk menganalisis biaya produksi dan tingkat produksi. Analisis dilakukan terhadap semua yang berhubungan dengan biaya produksi barang dan jasa, tingkat produksi yang paling menguntungkan bagi produsen, serta kombinasi faktor produksi yang harus dipilih oleh produsen untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal.

c) Teori Distribusi

Teori distribusi tujuannya bertujuan menganalisis ekonomi mikro terkait dengan upah tenaga kerja, besarnya bunga yang harus dibayarkan kepada pemilik modal, dan besarnya keuntungan yang didapatkan oleh produsen.

3. Komponen Ekonomi Mikro dalam Bisnis

Dalam penerapannya di bidang bisnis, ekonomi memiliki tiga komponen utama yang harus dipahami.

a) Perilaku Pasar

Pandangan ekonomi mikro terdiri atas berbagai pasar, termasuk pasar barang, proses tawar-menawar, hingga terbentuk harga. Dalam interaksi pasar barang ekonomi mikro menjadi penting guna mendalami perilaku pasar, lebih jauh akan mempengaruhi kebijakan pengambilan keputusan terkait harga produk dan harga jual suatu produk.

b) Perilaku Produsen dan Konsumen

Ekonomi mikro sebagai teori yang mempelajari tingkah laku penjual dan pembeli, sehingga ekonomi mikro berkaitan dengan perilaku produsen dan konsumen di pasar dengan tujuan berbeda. Ekonomi mikro membahas bagaimana konsumen harus memenuhi kebutuhannya dengan pendapatan yang dimiliki, sedangkan produsen berupaya untuk mendapatkan keuntungan optimal.

c) Interaksi Pasar

Ekonomi mikro menjelaskan teori tentang interaksi konsumen dan produsen yang melibatkan faktor-faktor produksi seperti sumber daya alam, sumber daya manusia, modal, dan kewirausahaan.

4. Peran Ekonomi Mikro dalam Bisnis

Dari komponen-komponen utama tersebut ekonomi mikro dalam bisnis berpengaruh terhadap perusahaan. Beberapa peran ekonomi mikro dalam bisnis atau perusahaan adalah berikut ini.

a) Merumuskan Kebijakan

Ekonomi mikro bisa menjadi dasar untuk merumuskan kebijakan perusahaan terkait dengan harga dan upah dalam pengelolaan sumber daya. Teori ekonomi mikro bisa dijadikan sumber informasi untuk mempelajari interaksi di pasar dan bagaimana campur tangan pemerintah sehingga dapat membentuk kebijakan perusahaan yang strategis dan inovatif.

b) Menyusun Prediksi

Ekonomi mikro adalah sumber informasi interaksi di pasar. Dengan adanya ekonomi mikro, perusahaan dapat menyusun strategi atau prediksi ke depan. Ekonomi mikro bisa membantu memprediksi kemungkinan yang akan terjadi di pasar, misalnya tren produk.

c) Memahami Perilaku Konsumen

Melalui ekonomi mikro, secara tidak langsung perusahaan dapat memahami kebutuhan konsumen. Tentu saja ini akan berpengaruh terhadap kemampuan produk atau jasa bertahan di pasar.

d) Mengetahui Perputaran Barang

Ekonomi mikro bisa menjadi alat untuk mengetahui perputaran produk. Jika ingin bertahan di pasar, perusahaan harus mengawasi produk tetap berada di jalur tujuannya untuk menghindari kecurangan dari pesaing.

e) Meningkatkan Produktivitas Perusahaan

Produktivitas perusahaan dapat tercapai dengan dorongan berbagai aspek, seperti sumber daya manusia yang berkualitas dan produk yang terjamin kualitasnya. Dengan demikian, produktivitas bisa meningkatkan keuntungan perusahaan secara maksimal.

I. SISTEM EKONOMI

Ini adalah sistem yang dipakai pemerintah ataupun pihak swasta untuk mengelola semua aktivitas perekonomian masyarakat. Suatu sistem perekonomian harus berlandaskan prinsip tertentu guna mencapai kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat secara umum. Setiap negara memiliki sistem perekonomian yang berbeda, tergantung pada situasi dan kondisi. Sistem perekonomian terbaik di suatu negara belum tentu akan memberikan hasil yang sama bila diterapkan di negara lain.

1. Definisi Sistem Ekonomi

Menurut McEachern, sistem ekonomi adalah seperangkat mekanisme dan institusi untuk menjawab pertanyaan apa, bagaimana, dan untuk siapa barang dan jasa diproduksi (*what, how, dan for whom*).

Menurut Gilarso, sistem perekonomian adalah keseluruhan tata cara untuk mengkoordinasikan perilaku masyarakat (produsen, konsumen, pemerintah, dan bank) dalam menjalankan kegiatan ekonomi (produksi, distribusi, konsumsi, dan investasi) sehingga terbentuk satu kesatuan yang teratur dan dinamis.

Menurut Gregory Grossman dan M. Manu, sistem ekonomi adalah sekumpulan komponen atau unsur yang terdiri atas unit-unit ekonomi serta lembaga-lembaga ekonomi yang bukan saja saling berhubungan dan berinteraksi melainkan juga saling menopang dan mempengaruhi.

Menurut Dumatry, sistem ekonomi adalah suatu sistem yang mengatur dan menjalin hubungan ekonomi antarmanusia dengan seperangkat kelembagaan dalam suatu ketahanan.

Menurut M. Hatta, sistem perekonomian yang baik untuk diterapkan di Indonesia harus berdasarkan atas asas kekeluargaan.

2. Fungsi Sistem Ekonomi

Sistem ekonomi memiliki fungsi dan peranan penting bagi perekonomian suatu negara. Secara umum fungsi sistem ekonomi tersebut adalah memberikan dorongan terhadap kegiatan produksi di suatu negara,

mengkoordinasikan segala kegiatan individu dalam kaitannya dengan perekonomian, mengatur pembagian hasil produksi ke semua anggota masyarakat sehingga kegiatan ekonomi berjalan baik, serta menciptakan mekanisme tertentu dalam kegiatan distribusi barang dan jasa agar berjalan dengan baik.

3. Jenis-jenis Sistem Ekonomi

Ada beberapa jenis sistem ekonomi yang dianut oleh berbagai negara di dunia.

a) Sistem Ekonomi Tradisional

Sistem ekonomi tradisional banyak digunakan organisasi yang kehidupan ekonominya berjalan berdasarkan tradisi, kebiasaan masyarakat secara turun-temurun, dan mengandalkan faktor produksi apa adanya. Ciri-ciri sistem perekonomian tradisional adalah pembagian kerja yang belum jelas, banyak tergantung pada sektor pertanian, masih terikat tradisi, dan kurang dinamis. Penggunaan teknologi dalam kegiatan produksi masih sangat sederhana. Kelebihan sistem perekonomian ini adalah adanya kejujuran dan semangat kekeluargaan dari semua orang dalam pemenuhan kebutuhan hidup. Namun, sistem perekonomian ini memiliki kekurangan, yaitu sulitnya meningkatkan kesejahteraan masyarakat ke arah yang lebih baik.

b) Sistem Ekonomi Terpusat

Sistem ekonomi terpusat atau sosialis adalah sistem perekonomian yang menempatkan pemerintah sebagai pemilik kekuasaan dominan dalam mengatur kegiatan ekonomi. Ciri-ciri sistem perekonomian terpusat atau sosialis adalah segala aktivitas perekonomian diatur oleh pemerintah, pemerintah tidak mengakui hak milik perorangan, dan tidak ada kebebasan dalam menjalankan usaha. Semua peralatan produksi dikuasi oleh negara. Bentuk penguasaan yang dilakukan pemerintah adalah membatasi kegiatan ekonomi masyarakat.

Beberapa negara yang menggunakan sistem perekonomian ini adalah Rusia, Republik Rakyat Cina, dan negara Eropa Timur (pecahan Uni Soviet).

c) Sistem Ekonomi Liberal

Sistem ekonomi liberal atau kapitalis adalah sistem perekonomian yang berlandaskan kebebasan sebesar-besarnya bagi masyarakat dalam kegiatan perekonomian tanpa dicampuri oleh pemerintah. Ciri-ciri sistem perekonomian liberal atau kapitalis adalah setiap individu diberikan kebebasan dalam menjalankan kegiatan perekonomian, setiap individu bebas memiliki barang modal, dan segala kegiatan perekonomian dapat dilakukan berdasarkan semangat untuk mendapatkan keuntungan pribadi. Dengan kata lain, pemerintah lepas tangan dalam pengambilan keputusan ekonomi sehingga masyarakat dapat mencari keuntungan pribadi sebesar-besarnya. Beberapa negara yang memakai sistem perekonomian ini adalah Amerika Serikat, Kanada, Inggris, Irlandia, dan Perancis.

d) Sistem Ekonomi Campuran

Sistem ekonomi campuran adalah sistem perekonomian di mana pemerintah memberikan kebebasan kepada rakyat untuk melakukan kegiatan ekonomi, tetapi pemerintah juga ikut campur dalam kegiatan perekonomian. Ciri-ciri sistem perekonomian campuran adalah pemerintah membatasi pihak swasta dalam mengelola sektor tertentu, khususnya bidang-bidang yang menyangkut harkat hidup orang banyak. Pemerintah memiliki kewenangan dan turut campur tangan dalam mengatur mekanisme pasar melalui berbagai kebijakan ekonomi. Pemerintah juga turut campur dalam segala kegiatan perekonomian dengan mengeluarkan berbagai kebijakan ekonomi. Pemerintah mengakui hak milik perorangan selama hal tersebut tidak merugikan kepentingan masyarakat umum. Tujuan campur tangan pemerintah adalah mencegah sekelompok masyarakat menguasai secara penuh sumber-sumber ekonomi yang ada.

e) Sistem Ekonomi Pancasila

Sistem ekonomi Pancasila adalah suatu sistem ekonomi yang dijalankan berdasarkan nilai-nilai dan moral yang terkandung di dalam Pancasila. Sistem ekonomi ini disebut juga dengan sistem ekonomi demokrasi yang menjadi identitas perekonomian Indonesia. Artinya, Indonesia menggunakan nilai-nilai Pancasila sebagai acuan dan landasan dalam menjalankan roda perekonomian.

Ada lima sumber nilai dalam sistem ekonomi Pancasila, yaitu sebagai berikut.

- Nilai Ketuhanan, artinya nilai agama dan etika berperan penting dalam menjalankan sistem perekonomian.
- Nilai Kemanusiaan, artinya sistem ekonomi mengutamakan prinsip humanis dan tidak eksploitatif.
- Nilai Persatuan, artinya segala aktivitas ekonomi mengutamakan asas kekeluargaan demi menjaga persatuan.
- Nilai Musyawarah atau Demokrasi, artinya sistem ekonomi dijalankan selaras dengan nilai-nilai demokrasi.
- Nilai Keadilan, artinya pengelolaan dan penggunaan semua sumber daya ekonomi bertujuan untuk kemakmuran semua warga negara.

Sistem ekonomi Pancasila juga disebutkan dalam Undang-Undang Dasar 1945, yaitu Pasal 33 ayat 1, 2, 3, dan 4 yang isinya berikut ini.

Ayat 1: Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan.

Ayat 2: Cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara.

Ayat 3: Bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat.

Ayat 4: Perekonomian nasional diselenggarakan berasaskan atas demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan, efisiensi berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian, serta dengan menjaga keseimbangan, kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional.

- Ciri-ciri Sistem Ekonomi Pancasila

Dari penjelasan sistem ekonomi Pancasila di atas, kita dapat mengetahui beberapa karakteristik sistem ekonomi ini. Adapun ciri-ciri sistem ekonomi Pancasila adalah sebagai berikut.

- 1) Setiap keputusan perekonomian selalu melibatkan etika dan nilai-nilai agama.
- 2) Nilai kemanusiaan merupakan hal terpenting dalam setiap kebijakan ekonomi yang diambil.
- 3) Perekonomian disusun secara kekeluargaan untuk kepentingan bersama.
- 4) Segala pengelolaan perekonomian dilaksanakan melalui pemufakatan lembaga perwakilan rakyat.
- 5) Semua cabang produksi vital dan sumber daya alam yang menyangkut hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara untuk kemakmuran rakyat.
- 6) Negara mengakui adanya hak milik individual yang tidak bertentangan dengan kepentingan umum.
- 7) Masyarakat diberikan kebebasan untuk mengembangkan daya kreasi yang tidak merugikan kepentingan umum.
- 8) Semua fakir miskin dan anak-anak telantar dipelihara oleh negara.

- Kelebihan dan Kekurangan Sistem Ekonomi Pancasila

Dari penjelasan di atas, secara konsep sistem ekonomi Pancasila mengutamakan unsur kolektivitas dan kekeluargaan dalam menjalankan perekonomian. Namun, tentu saja ada kelebihan dan kekurangan tersendiri yang terdapat di dalam sistem ekonomi ini.

- 1) Kelebihan Sistem Ekonomi Pancasila

- Hak milik individual diakui oleh negara selama pemanfaatannya tidak bertentangan dengan kepentingan umum.
- Pengelolaan perekonomian berjalan secara kolektif atau bersama-sama untuk mencapai kemakmuran bersama.
- Perekonomian nasional diutamakan untuk kemakmuran rakyat.
- Adanya kebebasan dalam berkreasi dan berinovasi selama hal tersebut tidak mengganggu kepentingan masyarakat.

- 2) Kekurangan Sistem Ekonomi Pancasila

- Proses pengambilan keputusan ekonomi berlangsung lambat karena harus diselaraskan dengan kepentingan bersama.
- Perekonomian cenderung berjalan kurang efisien karena sistem ekonomi ini mengutamakan proses demokrasi yang membutuhkan waktu.
- Dominasi negara dalam pengelolaan perekonomian berpotensi meredam dan “membunuh” daya kreasi dan inovasi masyarakat.

- 3) Penerapan Ekonomi Pancasila

Seperti diketahui, Pancasila merupakan ideologi negara Indonesia. Dengan demikian, sistem ekonomi demokrasi hanya terdapat di Indonesia. Adapun beberapa contoh penerapan ekonomi Pancasila di Indonesia adalah berikut ini.

- Badan usaha milik negara (BUMN): Keberadaan BUMN di Indonesia adalah salah satu bukti adanya peran negara dalam pengelolaan ekonomi di berbagai sektor.

- Koperasi: Keberadaan koperasi merupakan salah satu bentuk penerapan ekonomi Pancasila di Indonesia. Kegiatan koperasi merupakan usaha kolektif berasaskan kekeluargaan.
- Serikat pekerja: Bentuk gerakan kolektif kelas pekerja. Keberadaan serikat pekerja bertujuan mengantisipasi atau meminimalkan terjadinya eksploitasi sumber daya manusia.

BAB 5

Manajemen Teknologi Informasi dan E-Bisnis

A. PENGERTIAN E-BISNIS

E-bisnis atau *electronic business* adalah kegiatan bisnis yang dilakukan secara otomatis serta semiotomatis dengan menggunakan teknologi elektronik. E-bisnis memungkinkan suatu organisasi atau perusahaan dapat berhubungan dengan sistem pemrosesan data internal ataupun eksternal secara lebih efektif, efisien, dan fleksibel. E-bisnis juga banyak dipergunakan untuk mempercepat hubungan dengan *supplier* dan mitra bisnis perusahaan sehingga dapat memenuhi permintaan dan melayani pelanggan secara lebih baik.

Dari pengertian di atas, pelaku bisnis perlu mencari dan mendalami model-model e-bisnis dengan tujuan stabilitas dan keberlanjutan bisnisnya.

B. MODEL-MODEL E-BISNIS

1. *Consumer to Consumer (C to C)*

C to C adalah sistem komunikasi serta transaksi bisnis antarkonsumen untuk dapat memenuhi kebutuhan tertentu pada saat tertentu. Berikut ini karakteristik *C to C*.

- a. Lingkup konsumen ke konsumen bersifat khusus karena transaksi yang dilakukan hanya antarkonsumen.
 - b. Internet dijadikan sarana tukar-menukar informasi seputar produk, harga, kualitas, serta pelayanannya.
 - c. Konsumen juga dapat membentuk komunitas pengguna atau penggemar suatu produk. Dengan demikian, jika ada ketidakpuasan suatu produk, info ini akan segera tersebar dengan luas dan cepat melalui komunitas tersebut.
2. *Business to Business (B to B)*
- B to B* adalah sistem komunikasi antar-pelaku bisnis atau transaksi secara elektronik antar-perusahaan yang dilakukan secara rutin serta dalam kapasitas produk yang besar. Berikut ini karakteristik *B to B*.
- c. Pertukaran informasi yang dilakukan antar-pebisnis tersebut didasari kebutuhan serta kepercayaan.
 - d. Pertukaran informasi yang dilakukan dengan format yang sudah disepakati serta sistem pelayanan yang digunakan kedua pebisnis juga menggunakan standar yang sama.
 - e. Sarana yang digunakan ialah *electronic data interchange* (EDI). Model yang umum digunakan ialah *peer-to-peer*. Dengan model ini, pelaku bisnis menjadi lebih mudah mendistribusikan informasi yang dimilikinya.
3. *Business to Consumers (B to C)*
- B to C* adalah sistem komunikasi bisnis antara pelaku bisnis dan konsumen untuk dapat memenuhi kebutuhan tertentu pada saat tertentu. Berikut ini karakteristik *B to C*.
- a. Informasi disebarakan secara umum. Pelayanan yang diberikan bersifat umum sehingga banyak digunakan oleh banyak orang.
 - b. Pelayanan yang diberikan berdasarkan permintaan. Jika konsumen melakukan permintaan, pelaku usaha harus cepat serta siap merespons permintaan tersebut.

- c. Pendekatan yang dilakukan ialah *client server*. Konsumen berada pada sisi klien dengan menggunakan *web browser* untuk mengaksesnya dan pelaku usaha berada pada sisi *server*.

Ketiga model e-bisnis tersebut dapat menginspirasi para pelaku bisnis untuk mencoba merumuskan strategi dan taktik bisnis yang dibangunnya. Strategi dan taktik bisnis yang dibangun antara lain adalah berikut ini

1. Fokus
Produk-produk yang dijual di Internet harus menjadi bagian yang terfokus dari setiap manajer produk.
2. *Banner* teks
Banner teks digunakan karena respons yang diperoleh dari *banner* berupa teks jauh lebih tinggi daripada *banner* berupa gambar.
3. Level afiliasi
Ini berarti memiliki distributor penjualan utama serta agen penjualan kedua yang membantu penjualan produk dan jasa bisnis.
4. Kekuatan *e-mail*
E-mail merupakan aktivitas pertama yang paling banyak digunakan di Internet. Untuk itu, pemasaran juga dapat dilakukan melalui *e-mail* atas dasar persetujuan.
5. Artikel
Penjualan adalah hasil proses edukasi ataupun sosialisasi sehingga produk dan jasa dapat dipasarkan melalui tulisan-tulisan yang informatif.
6. *E-marketing*
Ini adalah pemanfaatan sebagian waktu untuk pemasaran secara *online* terhadap barang dan jasa yang dihasilkan.
7. Komunikasi instan

Ini berarti secara terus-menerus mengikuti perkembangan calon pembeli potensial atau pelanggan untuk tetap menjaga kepercayaan dengan cara berkomunikasi langsung.

Dari uraian di atas, para pelaku bisnis perlu membagi e-bisnis guna menemukan dan membangun keberlanjutan usaha bisnis. Pembagian e-bisnis yang dimaksud adalah berikut ini.

a) *Customer Relationship Management (CRM)*

Ini adalah sistem kustomisasi guna melakukan personalisasi produk dan jasa berdasarkan keinginan *customer* atau menyangkut hubungan antara perusahaan dan konsumen yang meliputi *sales*, pemasaran, data-data, penjualan dan pelayanan, serta konsumen.

b) *Enterprise Resource Planning (ERP)*

Ini adalah sistem informasi pendukung e-bisnis yang menyediakan berbagai macam kebutuhan perusahaan seperti *supply chain management*, *customer relationship management*, *marketing*, *warehouse*, *shipping*, dan *payment*. Sistem ini juga mampu melakukan otomatisasi proses bisnis atau hubungan internal perusahaan tersebut yang meliputi produksi, keuangan, SDM, penjualan, distribusi, dan *order management*.

c) *Enterprise Application Programs (EAI)*

Ini merupakan konsep yang terintegrasi dengan berbagai proses bisnis dengan memperbolehkan mereka bertukar data berbasis pesan. EAI berfungsi sebagai penghubung ERP dengan SCM atau ERP dengan CRM.

d) *Supply Chain Management (SCM)*

Manajemen mata rantai pasok secara otomatis terkomputerisasi. Manajemen ini menyangkut hubungan antara perusahaan dan pemasok.

Selanjutnya, apa kira-kira manfaat penerapan e-bisnis? Manfaat menerapkan e-bisnis antara lain sebagai berikut.

1. Meningkatkan kinerja operasional perusahaan

2. Meningkatkan peluang akses ke pasar, pemasok, dan pendanaan yang luas
3. Meningkatkan efisiensi perusahaan
4. Mempermudah pengolahan aset perusahaan
5. Meningkatkan kualitas layanan pada pelanggan
6. Meningkatkan komunikasi semua pemangku kepentingan
7. Mengatasi kesenjangan digital
8. Media mempromosikan kompetensi perusahaan
9. Memperlancar transaksi bisnis
10. Sarana penyebaran informasi secara luas.

C. MEMBANGUN E-BISNIS

E-bisnis secara esensial dibangun melalui tahap dan sasaran dengan memanfaatkan jaringan komputer dan Internet, juga melalui transformasi dalam perusahaan tradisional ke e-bisnis. Tahap e-bisnis dan sasaran yang dimaksud adalah berikut ini.

1. Tahap e-bisnis

a) Mendayagunakan komputer

Komputer dapat menawarkan berbagai keuntungan bagi sebuah organisasi perusahaan, yaitu banyak dana dan waktu yang dapat dihemat, meningkatkan produktivitas, serta dapat menyusun laporan keuangan dan membuat daftar persediaan, bahkan meningkatkan aset perusahaan.

b) Mendayagunakan jaringan dan Internet

Dalam hal ini, apa yang ditawarkan jaringan komputer dan Internet bagi sebuah bisnis? Hal ini dapat meningkatkan kemampuan koordinat dan komunikasi, baik secara internal maupun eksternal, yang pada akhirnya dapat diterapkan untuk meningkatkan produktivitas.

Untuk memenuhi kepentingan tersebut, *e-mail*, *IRC*, ataupun *mailing list* dapat digunakan.

c) Membangun dan mendayagunakan *web*

Web menawarkan informasi selama 24 jam, tujuh hari dalam seminggu. Dengan begitu, pebisnis dapat berbagi informasi dengan pelanggan sekaligus menjaring calon pelanggan baru.

d) *E-commerce*

Pada tahap ini, organisasi bisnis telah mempersiapkan dan membangun fasilitas transaksi *online* baik dengan pelanggan maupun para *supplier* atau dengan pihak lain yang berkepentingan dengan *web*.

2. Sasaran *E-Bisnis*

Sasaran e-bisnis adalah pasar secara elektronik atau sering disebut market. Menurut Forrester Research, telah terjadi perkembangan yang sangat fantastis terhadap jumlah komputer yang terhubung dalam Internet, termasuk penggunaannya. Pasar e-bisnis menyimpan peluang omzet yang besar yang dapat diperebutkan oleh para pebisnis. Namun, bisnis melalui Internet ini harus benar-benar memperhatikan produk-produk dan jasa apa yang akan dipasarkan, mengingat orang-orang yang terkait dengan e-bisnis ini berasal dari berbagai tempat, pulau, negara, bahkan belahan dunia yang sangat heterogen, baik itu dalam hal kebutuhan, minat, maupun budayanya. Hanya produk yang secara global menjadi kebutuhan masyarakat dan memiliki standar kualitaslah yang dapat dipasarkan melalui jalur Internet, seperti Facebook, Twitter, *e-mail*, WhatsApp, Yahoo Mail, Gmail, Evernote, Line, Telegram, dan Facebook Messenger

D. BISNIS GLOBAL DAN KOLABORASI

1. Proses Bisnis

Proses bisnis adalah arus kerja dari bahan baku, informasi, dan pengetahuan seperangkat aktivitas. Proses juga mengacu pada cara unik

ketika manajemen memilih untuk mengoordinasikan pekerjaan. Setiap bisnis dapat dilihat sebagai sekumpulan proses bisnis. Kegiatan ini didukung oleh arus material, informasi, dan pengetahuan dalam proses bisnis. Sebuah proses bisnis perusahaan dapat menjadi sumber kekuatan kompetitif jika mereka memungkinkan perusahaan berinovasi atau mengeksekusi lebih baik daripada para pesaingnya. Proses bisnis lain melintasi banyak daerah fungsional yang berbeda dan memerlukan koordinasi lintas departemen. Awalnya, departemen penjualan menerima order penjualan. Kemudian, produk dikirim. Departemen penjualan diberi tahu tentang pengiriman dan bersiap untuk mendukung pelanggan dengan menjawab panggilan atau memenuhi klaim garansi.

2. Sistem Penjualan dan Pemasaran

Fungsi penjualan dan pemasaran bertanggung jawab dalam penjualan produk atau jasa organisasi. Pemasaran mengenali pelanggan produk atau jasa perusahaan, menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan, merencanakan dan mengembangkan produk, serta mengiklankan serta mempromosikan produk dan jasa tersebut. Penjualan berkaitan dengan kegiatan menghubungi pelanggan, menjual produk dan jasa, mengambil pesanan, serta melanjutkan penjualan. Sistem penjualan dan pemasaran membantu manajemen senior untuk mengawasi pergerakan yang mempengaruhi produk baru dan kesempatan penjualan, mendukung perencanaan untuk produk dan jasa yang baru, serta mengawasi kinerja pesaing. Sistem penjualan dan pemasaran membantu manajemen menengah dengan mendukung penelitian pasar dan menganalisis kampanye periklanan dan promosi, keputusan penetapan harga, dan kinerja penjualan. Contoh sistem informasi penjualan adalah sistem menangkap data penjualan pada saat penjualan terjadi guna membantu perusahaan mengawasi transaksi penjualan dan menyediakan informasi untuk membantu manajemen menganalisis tren penjualan dan efektivitas kampanye pemasaran.

3. Sistem Manufaktur dan Produksi

Sistem manufaktur dan produksi berhubungan dengan perencanaan, pengembangan dan pemeliharaan fasilitas produksi, penetapan sasaran produksi, dan penjadwalan peralatan, fasilitas, bahan baku, serta tenaga kerja yang dibutuhkan untuk membentuk produk akhir. Kebanyakan sistem manufaktur dan produksi menggunakan sejenis sistem persediaan. Sistem ini membuat laporan yang memberikan informasi mengenai hal-hal seperti jumlah setiap barang yang tersedia, jumlah unit setiap barang untuk dipesan kembali, atau barang persediaan yang harus diisi kembali. Dengan demikian, perusahaan dapat menggunakan formula untuk menghitung kuantitas yang paling tidak mahal untuk dipesan kembali. Ini disebut sebagai jumlah pemesanan ekonomis (*economic order quantity/EOQ*).

4. Sistem Keuangan dan Akuntansi

Sistem keuangan bertanggung jawab mengelola aset keuangan perusahaan seperti uang tunai, obligasi, dan investasi lain untuk memaksimalkan pengembalian atas aset ini. Fungsi akuntansi bertanggung jawab menjaga dan mengelola catatan keuangan perusahaan—penerimaan, pembayaran, depresiasi, dan penggajian—untuk menghitung arus dana dalam perusahaan. Manajemen senior menggunakan sistem keuangan dan akuntansi untuk menetapkan sasaran investasi jangka panjang untuk perusahaan dan untuk memberikan peramalan jangka panjang mengenai kinerja keuangan perusahaan. Manajemen tingkat menengah menggunakan sistem keuangan dan akuntansi untuk mengamati dan mengendalikan sumber daya keuangan perusahaan.

5. Sistem Sumber Daya Manusia

Fungsi sumber daya manusia bertanggung jawab untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja perusahaan. Sistem informasi sumber daya manusia mendukung aktivitas seperti mengenali karyawan potensial, menjaga catatan lengkap mengenai karyawan yang ada, serta menciptakan program untuk mengembangkan bakat dan keahlian

karyawan. Sistem sumber daya manusia membantu manajemen senior mengenali kebutuhan sumber daya manusia untuk memenuhi rencana bisnis jangka panjang perusahaan. Manajemen tingkat menengah menggunakan sistem ini untuk memantau dan menganalisis perekrutan, penempatan, dan kompensasi karyawan.

E. JENIS-JENIS SISTEM INFORMASI

Sistem informasi dikembangkan untuk tujuan yang berbeda-beda, tergantung pada kebutuhan bisnis. Sistem informasi dapat dibagi menjadi beberapa bagian.

1. *Transaction Processing Systems (TPS)*

TPS adalah sistem informasi terkomputerisasi yang dikembangkan untuk memproses data dalam jumlah besar untuk transaksi bisnis rutin, seperti daftar gaji dan inventarisasi. TPS berfungsi pada level organisasi yang memungkinkan organisasi berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Data yang dihasilkan oleh TPS dapat dilihat atau digunakan oleh manajer.

2. *Office Automation Systems (OAS)* dan *Knowledge Work Systems (KWS)*

OAS dan KWS bekerja pada level *knowledge*. OAS mendukung pekerja data yang biasanya tidak menciptakan pengetahuan baru, melainkan hanya menganalisis informasi sedemikian rupa untuk mentransformasikan data atau memanipulasinya dengan cara-cara tertentu sebelum menyebarkannya secara keseluruhan pada organisasi dan kadang-kadang di luar organisasi. Aspek-aspek OAS di antaranya adalah *word processing*, *spreadsheets*, *electronic scheduling*, dan komunikasi melalui *voicemail*, *e-mail* dan konferensi video. KWS mendukung para pekerja profesional seperti ilmuwan, insinyur, dan doktor dengan membantu menciptakan pengetahuan baru yang memungkinkan mereka mengkontribusikannya ke organisasi atau masyarakat.

3. Sistem Informasi Manajemen (SIM)

SIM tidak menggantikan TPS, melainkan mendukung spektrum tugas-tugas organisasional yang lebih luas dari TPS, termasuk analisis keputusan dan pembuatan keputusan. SIM menghasilkan informasi yang digunakan untuk membuat keputusan dan dapat membantu menyatukan beberapa fungsi informasi bisnis yang sudah terkomputerisasi (basis data).

4. *Decision Support Systems* (DSS)

DSS hampir sama dengan SIM karena menggunakan basis data sebagai sumber data. DSS bermula dari SIM karena menekankan fungsi mendukung pembuat keputusan di semua tahapnya, meskipun keputusan aktual tetap wewenang eksklusif pembuat keputusan.

5. Sistem Ahli (ES) dan Kecerdasan Buatan (AI)

AI dimaksudkan untuk mengembangkan mesin-mesin yang berfungsi secara cerdas. Dua cara untuk melakukan riset AI adalah memahami bahasa alamiahnya dan menganalisis kemampuannya untuk berpikir melalui problem sampai kesimpulan logisnya.

Sistem ahli menggunakan pendekatan-pendekatan pemikiran AI untuk menyelesaikan masalah serta memberikannya kepada pengguna bisnis. Sistem ahli (juga disebut *knowledge-based systems*) secara efektif menangkap dan menggunakan pengetahuan seorang ahli untuk menyelesaikan masalah yang dialami dalam suatu organisasi.

Berbeda dengan DSS, DSS meninggalkan keputusan terakhir bagi pembuat keputusan, sedangkan sistem ahli menyeleksi solusi terbaik terhadap suatu masalah khusus. Komponen dasar sistem ahli adalah *knowledge-base*, yakni suatu mesin inferensi yang menghubungkan pengguna dengan sistem melalui pengolahan pertanyaan lewat bahasa terstruktur dan antarmuka pengguna.

6. *Group Decision Support Systems* (GDSS) dan *Computer-Support Collaborative Work Systems* (CSCW)

Bila kelompok perlu bekerja bersama-sama untuk membuat keputusan semi-terstruktur dan tak terstruktur, *group decision support systems* membuat suatu solusi. GDSS dimaksudkan membawa kelompok bersama-sama menyelesaikan masalah dengan memberi bantuan dalam bentuk pendapat, kuesioner, konsultasi, dan skenario. Kadang-kadang GDSS disebut dengan CSCW yang mencakup pendukung perangkat lunak yang disebut dengan *groupware* untuk kolaborasi tim melalui komputer yang terhubung dengan jaringan.

7. *Executive Support Systems* (ESS)

ESS tergantung pada informasi yang dihasilkan TPS dan SIM. ESS membantu eksekutif mengatur interaksinya dengan lingkungan eksternal melalui penyediaan grafik-grafik dan pendukung komunikasi di tempat-tempat yang bisa diakses, seperti kantor.

F. BUSINESS INTELLIGENCE PENDUKUNG KEPUTUSAN

Intelijen bisnis adalah istilah kontemporer bagi data dan perangkat lunak guna mengatur, menganalisis, dan menyediakan akses ke data untuk membantu manajer dan pengguna perusahaan lain membuat keputusan yang lebih tepat.

Sistem pendukung keputusan (DSS) membantu pengambilan keputusan nonrutin. Mereka berfokus pada masalah yang unik dan cepat berubah, di mana prosedur untuk mendapatkan solusi belum tentu ditentukan sebelumnya. Sistem ini menggunakan berbagai model untuk menganalisis data dan dirancang sedemikian rupa sehingga pengguna dapat bekerja dengan mereka secara langsung.

Sistem pendukung eksekutif (ESS) membantu manajemen senior membuat keputusan. Mereka menangani keputusan nonrutin yang membutuhkan penilaian, evaluasi, dan wawasan karena tidak ada kesepakatan prosedur dalam pembuatan solusi.

Dari semua jenis sistem yang telah dijelaskan, timbul pertanyaan bagaimana sebuah bisnis dapat mengelola semua informasi dalam sistem yang berbeda, atau bagaimana semua sistem yang berbeda dapat berbagi informasi dan bagaimana manajer dan karyawan mampu mengkoordinasikan pekerjaan mereka. Semua ini adalah pertanyaan penting bagi bisnis saat ini. Penerapan aplikasi *enterprise*, yaitu sistem yang mencakup bidang fungsional, berfokus menjalankan proses bisnis di semua lini bisnis dan mencakup semua tingkat manajemen. Dalam hal ini, ada empat aplikasi perusahaan besar.

1. *Enterprise Systems Firms Use Enterprise Systems* (ERP)

Fungsinya adalah mengintegrasikan proses bisnis di bidang manufaktur dan produksi, keuangan, akuntansi penjualan dan pemasaran, serta sumber daya manusia ke dalam sistem perangkat lunak tunggal.

2. Sistem Manajemen Rantai Pasok

Menggunakan manajemen rantai suplai (SCM) sistem untuk membantu mengelola hubungan dengan pemasok. Tujuan utamanya adalah mendapatkan jumlah produk yang tepat dari sumber mereka ke titik konsumsi dengan jumlah waktu singkat dan biaya terendah.

3. Sistem Manajemen Hubungan Pelanggan

Sistem CRM menyediakan informasi untuk mengkoordinasikan semua proses bisnis yang berhubungan dengan pelanggan dalam penjualan, pemasaran, dan pelayanan untuk mengoptimalkan pendapatan, kepuasan pelanggan, dan retensi pelanggan.

4. Sistem Manajemen Pengetahuan (KMS)

Sistem ini memungkinkan organisasi untuk lebih baik mengelola proses guna menangkap dan menerapkan pengetahuan dan keahlian.

Intranet dan ekstranet layak disebutkan sebagai alat alternatif untuk meningkatkan integrasi dan mempercepat arus informasi dalam perusahaan dan dengan pemasok pelanggan iklan. Intranet adalah situs *web* internal perusahaan yang hanya dapat diakses oleh karyawan. Demikian juga

ekstranet. Ekstranet adalah situs *web* perusahaan yang dapat diakses vendor resmi dan pemasok dan sering digunakan untuk mengkoordinasikan pergerakan pasokan ke alat produksi perusahaan.

G. SISTEM KOLABORASI DAN TEAMWORK

1. Pengertian

Kolaborasi dengan orang lain berguna untuk mencapai tujuan bersama dan eksplisit. Kolaborasi berfokus pada tugas atau prestasi misi dan biasanya terjadi dalam bisnis, organisasi lain, dan antar-perusahaan. Kolaborasi dapat berlangsung dalam waktu singkat atau jangka panjang, tergantung pada sifat tugas dan hubungan di antara peserta.

Kolaborasi dan *teamwork* lebih penting saat ini disebabkan berbagai alasan, yaitu antara lain sebagai berikut.

- a) a) Mengubah sifat pekerjaan
- b) b) Pertumbuhan kerja profesional
- c) c) Mengubah organisasi perusahaan
- d) d) Mengubah lingkup perusahaan
- e) e) Penekanan pada inovasi
- f) f) Mengubah budaya kerja dan bisnis

2. Manfaat Kolaborasi dan *Teamwork*

Sebuah survei global terbaru dari bisnis dan sistem informasi manajer menemukan bahwa investasi dalam teknologi kolaborasi yang dihasilkan organisasi meningkatkan lebih dari empat kali jumlah investasi, dengan keuntungan terbesar untuk penjualan, pemasaran, serta fungsi penelitian dan pengembangan.

3. Membangun Budaya Kolaborasi

Kolaborasi tidak akan terjadi secara spontan dalam suatu perusahaan bisnis, terutama jika tidak ada budaya yang mendukung. Budaya bisnis harus kolaboratif dan memiliki proses bisnis yang sangat berbeda.

Manajer senior bertanggung jawab mencapai hasil, tetapi bergantung pada tim karyawan untuk mencapai dan menerapkan caranya. Fungsi manajer menengah adalah membangun tim, mengoordinasikan pekerjaan mereka, dan memantau kinerja mereka. Dalam budaya kolaboratif, manajemen senior menetapkan kolaborasi dan *teamwork* yang penting untuk organisasi, dan itu benar-benar menerapkan kolaborasi untuk jajaran senior bisnis.

4. Alat dan Teknologi untuk Kolaborasi dan *Teamwork*

Saat ini terdapat ratusan alat yang dirancang untuk menghadapi kenyataan bahwa, dalam rangka untuk keberhasilan dalam pekerjaan, semua saling bergantung, seperti sesama karyawan, pelanggan, pemasok, dan manajer. *E-mail* dan pesan instan telah dianut oleh perusahaan sebagai alat komunikasi dan kolaborasi pendukung pekerjaan. Alat jaringan sosial pun dengan cepat menjadi alat perusahaan untuk berbagi ide dan berkolaborasi dalam interaksi berbasis pekerjaan di perusahaan. Selain itu, Wiki menjadi alat yang ideal untuk menyimpan dan berbagi pengetahuan dan wawasan perusahaan. Dunia maya, seperti Second Life, menjadi lingkungan yang dihuni oleh “warga” dan telah membangun representasi grafis bagi diri mereka.

5. Internet Berbasis Kolaborasi Lingkungan

Sekarang, ada *suite* produk perangkat lunak yang menyediakan platform multifungsi untuk kolaborasi *workgroup* tim karyawan yang bekerja bersama-sama dari lokasi yang berbeda. Alat kolaborasi banyak tersedia, tetapi yang paling banyak digunakan adalah Internet berbasis *audio conferencing* dan sistem konferensi video, layanan *software* daring seperti Google Apps, dan sistem kolaborasi perusahaan seperti Lotus Notes dan Microsoft Share Point.

“

Hanya produk yang secara global menjadi kebutuhan masyarakat dan memiliki standar kualitaslah yang dapat dipasarkan melalui jalur *e-business*

”

BAB 6

Bisnis Kecil dan Kewirausahaan

A. SEJARAH KEWIRAUSAHAAN

Di negara maju/luar negeri, istilah kewirausahaan telah dikenal sejak abad 16, sedangkan di Indonesia baru dikenal pada akhir abad 20. Beberapa istilah wirausaha seperti di Belanda dikenal dengan *ondernemer* dan di Jerman dikenal dengan *unternehmer*. Pendidikan kewirausahaan mulai dirintis sejak 1950-an di beberapa negara seperti Eropa, Amerika, dan Kanada. Bahkan, sejak tahun 1970-an banyak universitas yang mengajarkan kewirausahaan atau manajemen usaha kecil. Pada tahun 1980-an, hampir 500 sekolah di Amerika Serikat memberikan pendidikan kewirausahaan. Di Indonesia, kewirausahaan dipelajari baru terbatas pada beberapa sekolah atau perguruan tinggi tertentu saja. Sejalan dengan perkembangan dan tantangan seperti adanya krisis ekonomi, maka pemahaman kewirausahaan baik melalui pendidikan formal maupun informal (pelatihan-pelatihan) di segala lapisan masyarakat kewirausahaan mulai tampak berkembang.

Proses kewirausahaan diawali dengan adanya inovasi. Inovasi tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berasal dari dalam/internal (pribadi SDM) maupun yang berasal dari luar/eksternal (pribadi SDM), seperti pendidikan, sosiologi, organisasi, kebudayaan, dan lingkungan. Faktor-faktor tersebut akan membentuk "*locus of control*" (toleransi, nilai, pendidikan, pengalaman, kreativitas). Jika semua faktor tersebut diimplementasikan

dengan benar, maka selanjutnya dapat berkembang menjadi wirausahawan. Sementara itu, faktor lingkungan di antaranya model peran, aktivitas, dan peluang. Oleh karena itu, inovasi berkembang menjadi kewirausahaan melalui proses yang dipengaruhi lingkungan, organisasi, dan keluarga.

Di era ekonomi digital seperti sekarang ini, kewirausahaan atau *entrepreneurship* adalah salah satu kata yang sering kita dengar. Secara sederhana, kewirausahaan dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk menciptakan visi, inovasi dan melihat suatu peluang di masa datang. Dalam bahasa yang lebih sederhana, istilah wirausahawan atau pengusaha merujuk pada orang-orang yang menjalankan praktik kewirausahaan.

B. PENGERTIAN KEWIRAUSAHAAN

Menurut Suparman Sumahamijaya, kewirausahaan adalah sebuah kemampuan dalam berpikir secara kreatif dan melakukan inovasi. Pikiran kreatif dan inovatif ini merupakan dasar sekaligus sumber penggerak sehingga dapat digunakan sebagai tumpuan dalam menghadapi tantangan di depan. Menurut S. Wijandi, kewirausahaan merupakan sebuah sifat, yaitu sifat berani dalam mengambil risiko.

Kedua pengertian tersebut merupakan dasar dari pengertian kewirausahaan itu sendiri. Jika digabung, kewirausahaan merupakan sebuah pikiran dan juga sifat. Pikiran di mana seorang wirausahawan dapat mencari inovasi dengan pikiran kreatifnya serta sikap berani dalam mengambil keputusan dan juga memulai. Jika sebuah pikiran kreatif tidak dibarengi dengan adanya keberanian untuk mengambil tindakan untuk memulai sebuah kewirausahaan, maka kewirausahaan juga tidak akan terjadi, begitu pula sebaliknya.

PROSES WIRAUSAHA

Untuk menjadi seorang wirausahawan, maka ada proses yang perlu diikuti. Seperti yang disebutkan sebelumnya bahwa kewirausahaan merupakan

pikiran yang kreatif dan juga sikap berani dalam mengambil tindakan. Meski kedua hal ini saling bergantung, tapi yang pertama harus dilakukan adalah cara untuk mendapatkan ide kreatif. Mendapatkan ide kreatif merupakan proses pertama dalam berjalannya kewirausahaan. Untuk mendapatkan ide kreatif tersebut, berikut ini proses yang perlu dilakukan.

1. Mencari Masalah dan Peluang

Sebuah ide kreatif dan inovatif hanya bisa mendapatkan perhatian jika ada sebuah masalah yang mendasar dalam masyarakat. Masalah mendasar inilah yang nantinya akan menjadi sebuah peluang. Jika ada masalah pastinya banyak orang yang ingin mencari penyelesaiannya. Jika Anda menawarkan penyelesaian untuk masalah ini, maka peluang besar untuk kemajuan kewirausahaan Anda akan terbuka lebar. Oleh karena itu, jika Anda ingin memulai kewirausahaan mulai cari masalah dalam masyarakat yang mendasar sesuai dengan bidang yang Anda tekuni lalu cari solusi dari masalah tersebut. Karena terkadang peluang itu tidak datang dengan sendirinya melainkan harus dibuat.

2. Tentukan Besar-Kecilnya Peluang

Agar kewirausahaan sukses, maka hal selanjutnya yang perlu diperhatikan adalah mengenai besar-kecilnya peluang yang Anda miliki. Ketika Anda menemukan masalah, maka hal penting yang perlu dilakukan adalah mengetahui seberapa dalam masalah tersebut dan seberapa banyak orang yang merugi karena masalah tersebut. Makin banyak yang mengalami masalah, maka makin besar peluang yang Anda miliki. Selain itu, untuk mengetahui besar-kecilnya peluang ini Anda juga perlu membuka diri pada komunitas karena mereka bisa memberikan pandangan baik terhadap masalah yang ingin Anda selesaikan.

3. Perencanaan

Ketika peluang sudah terbentuk, maka hal lain yang perlu dilakukan adalah melakukan perencanaan. Perencanaan ini digunakan untuk mengetahui lebih lanjut mengenai usaha Anda. Mulai dari segmen pasar,

syarat produksi, rencana keuangan, organisasi, dan juga hal-hal lain yang berhubungan dengan kebutuhan modal.

4. Mulai Mencari Sumber Daya

Setelah melakukan perencanaan dasar dalam usaha, maka Anda perlu mulai melakukan pencarian sumber daya. Pencarian sumber daya ini dilakukan untuk mendapatkan sumber daya yang termurah guna produksi produk Anda. Jika produk Anda adalah jasa, carilah sumber daya manusia yang belum terampil dan bisa Anda didik untuk mendapatkan modal yang lebih kecil.

5. Mulai Usaha

Jika semuanya sudah beres, maka mulailah melakukan usaha Anda. Di sinilah keberanian diperlukan. Keberanian dalam mengambil sikap serta risiko untung dan rugi di masa depan.

Berdasar hal di atas, ciri seorang wirausahawan dapat disajikan antara lain sebagai berikut.

- a) Percaya diri
- b) Berorientasikan tugas dan hasil
- c) Berani mengambil risiko
- d) Kepemimpinan
- e) Orisionalitas
- f) Berorientasi ke masa depan
- g) Jujur dan tekun

Sementara itu, sifat seorang wirausahawan antara lain seperti berikut ini.

- a) Mandiri
- b) Individualitas
- c) Optimis
- d) Selalu berusaha

- e) Berprestasi
- f) Berorientasi pada laba
- g) Memiliki ketekunan dan ketabahan
- h) Memiliki tekad yang kuat
- i) Suka bekerja keras
- j) Energik dan memiliki inisiatif
- k) Suka pada tantangan

Berangkat dari daftar ciri dan sifat watak seorang wirausahawan di atas, maka dapat diidentifikasi sikap seorang wirausahawan yang dapat diangkat dari kegiatannya sehari-hari, yaitu sebagai berikut ini.

- Disiplin

Dalam melaksanakan kegiatannya, seorang wirausahawan harus memiliki kedisiplinan yang tinggi. Arti dari kata disiplin itu sendiri adalah ketepatan komitmen wirausahawan terhadap tugas dan pekerjaannya. Ketepatan yang dimaksud bersifat menyeluruh, yaitu ketepatan terhadap waktu, kualitas pekerjaan, sistem kerja dan sebagainya. Ketepatan terhadap waktu, dapat dibina dalam diri seseorang dengan berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang direncanakan. Sifat sering menunda pekerjaan dengan berbagai macam alasan adalah kendala yang dapat menghambat seorang wirausahawan meraih keberhasilan. Kedisiplinan terhadap komitmen akan kualitas pekerjaan dapat dibina dengan ketaatan wirausahawan akan komitmen tersebut.

- Taat Asas

Hal tersebut akan dapat tercapai jika wirausahawan memiliki kedisiplinan yang tinggi terhadap sistem kerja yang telah ditetapkan, Ketaatan wirausahawan akan kesepakatan-kesepakatan yang dibuatnya adalah contoh dari kedisiplinan akan kualitas pekerjaan dan sistem kerja.

- **Komitmen Tinggi**

Komitmen adalah kesepakatan mengenai sesuatu hal yang dibuat oleh seseorang, baik terhadap dirinya sendiri maupun orang lain. Dalam melaksanakan kegiatannya, seorang wirausahawan harus memiliki komitmen yang jelas, terarah, dan bersifat progresif (berorientasi pada kemajuan). Komitmen terhadap dirinya sendiri dapat dibuat dengan identifikasi cita-cita, harapan, dan target-target yang direncanakan dalam hidupnya. Contoh komitmen wirausahawan terhadap orang lain terutama konsumennya adalah pelayanan prima yang berorientasi pada kepuasan konsumen, kualitas produk yang sesuai dengan harga produk yang ditawarkan, penyelesaian bagi masalah konsumen, dan sebagainya. Seorang wirausahawan yang teguh menjaga komitmennya terhadap konsumen akan memiliki nama baik di mata konsumen yang akhirnya wirausahawan tersebut akan mendapatkan kepercayaan dari konsumen, dengan dampak pembelian terus meningkat sehingga pada akhirnya tercapai target perusahaan yaitu memperoleh laba yang diharapkan

- **Jujur**

Kejujuran merupakan landasan moral yang kadang-kadang dilupakan oleh seorang wirausahawan. Kejujuran dalam berperilaku bersifat kompleks. Kejujuran mengenai karakteristik produk (barang dan jasa) yang ditawarkan, kejujuran mengenai promosi yang dilakukan, kejujuran mengenai pelayanan purnajual yang dijanjikan, serta kejujuran mengenai segala kegiatan yang terkait dengan penjualan produk yang dilakukan oleh wirausahawan.

- **Kreatif dan Inovatif**

Untuk memenangkan persaingan, maka seorang wirausahawan harus memiliki daya kreativitas yang tinggi. Daya kreativitas tersebut sebaiknya dilandasi oleh cara berpikir yang maju, penuh dengan gagasan-gagasan baru yang berbeda dengan produk-produk yang telah ada selama ini di pasar. Gagasan-gagasan yang kreatif umumnya tidak dapat dibatasi oleh ruang,

bentuk, ataupun waktu. Justru seringkali ide-ide jenius yang memberikan terobosan-terobosan baru dalam dunia usaha awalnya adalah dilandasi oleh gagasan-gagasan kreatif yang kelihatannya mustahil.

- **Mandiri**

Seseorang dikatakan mandiri apabila orang tersebut dapat melakukan keinginan dengan baik tanpa adanya ketergantungan pihak lain dalam mengambil keputusan atau bertindak, termasuk mencukupi kebutuhan hidupnya, tanpa adanya ketergantungan dengan pihak lain. Kemandirian merupakan sifat mutlak yang harus dimiliki oleh seorang wirausahawan. Pada prinsipnya, seorang wirausahawan harus memiliki sikap mandiri dalam memenuhi kegiatan usahanya.

- **Realistis**

Seseorang dikatakan realistis bila orang tersebut mampu menggunakan fakta/realita sebagai landasan berpikir yang rasional dalam setiap pengambilan keputusan maupun tindakan/perbuatannya.

C. TAHAP-TAHAP BERWIRAUSAHA

1. Tahap memulai: Tahap di mana seseorang yang berniat untuk melakukan usaha mempersiapkan segala sesuatu yang diperlukan, diawali dengan melihat peluang usaha baru yang mungkin apakah membuka usaha baru, bisa memilih melakukan akuisisi, atau melakukan “*franchising*.” Tahap ini juga memilih jenis usaha yang akan dilakukan apakah di bidang pertanian, industri, atau jasa.
2. Tahap melaksanakan usaha: Dalam tahap ini seorang wirausahawan mengelola berbagai aspek yang terkait dengan usahanya, mencakup aspek-aspek pembiayaan, SDM, kepemilikan, organisasi, kepemimpinan yang meliputi bagaimana mengambil risiko dan mengambil keputusan, pemasaran, serta melakukan evaluasi.

3. Tahap mempertahankan usaha: Tahap di mana wirausahawan berdasarkan hasil yang telah dicapai melakukan analisis perkembangan yang dicapai untuk ditindaklanjuti sesuai dengan kondisi yang dihadapi.
4. Tahap mengembangkan usaha: Tahap di mana jika hasil yang diperoleh tergolong positif atau mengalami perkembangan atau dapat bertahan maka perluasan usaha menjadi salah satu pilihan yang mungkin diambil.

Banyak seorang calon wirausahawan yang berpotensi tinggi, namun pada akhirnya mengalami kegagalan hanya karena wirausahawan tersebut tidak realistis, objektif, dan rasional dalam pengambilan keputusan bisnisnya. Karena itu, dibutuhkan kecerdasan dalam melakukan seleksi terhadap masukan-masukan/sumbang saran yang berkaitan erat dengan tingkat keberhasilan usaha yang sedang dirintisnya.

D. FAKTOR KEGAGALAN DAN KEBERHASILAN DALAM BERWIRAUSAHA

Beberapa faktor yang menyebabkan wirausaha gagal dalam menjalankan usaha barunya antara lain sebagai berikut.

1. Tidak kompeten dalam manajerial. Tidak kompeten atau tidak memiliki kemampuan dan pengetahuan mengelola usaha merupakan faktor penyebab utama yang membuat perusahaan kurang berhasil.
2. Kurang berpengalaman baik dalam kemampuan mengkoordinasikan, keterampilan mengelola sumber daya manusia, maupun kemampuan mengintegrasikan operasi perusahaan.
3. Manajemen keuangan kurang tertata. Agar perusahaan dapat berhasil dengan baik, faktor yang paling utama dalam keuangan adalah memelihara aliran kas. Mengatur pengeluaran dan penerimaan secara cermat. Kekeliruan memelihara aliran kas menyebabkan operasional perusahaan dan mengakibatkan perusahaan tidak lancar.

4. Perencanaan yang kurang matang. Perencanaan merupakan titik awal dari suatu kegiatan, sekali gagal dalam perencanaan maka akan mengalami kesulitan dalam pelaksanaan.
5. Lokasi yang kurang memadai. Lokasi usaha yang strategis merupakan faktor yang menentukan keberhasilan usaha. Lokasi yang tidak strategis dapat mengakibatkan perusahaan sukar beroperasi karena kurang efisien.
6. Kurangnya pengawasan peralatan. Pengawasan erat berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas. Kurang pengawasan mengakibatkan penggunaan alat tidak efisien dan tidak efektif.
7. Sikap yang kurang sungguh-sungguh dalam berusaha. Sikap yang setengah-setengah terhadap usaha akan mengakibatkan usaha yang dilakukan menjadi labil dan gagal. Dengan sikap setengah hati, kemungkinan gagal menjadi besar.
8. Ketidakmampuan dalam melakukan peralihan/transisi kewirausahaan. Wirausahawan yang kurang siap menghadapi dan melakukan perubahan tidak akan menjadi wirausahawan yang berhasil. Keberhasilan dalam berwirausaha hanya bisa diperoleh apabila berani mengadakan perubahan dan mampu membuat peralihan setiap waktu.

Beberapa faktor yang menyebabkan keberhasilan wirausaha dalam menjalankan usaha barunya antara lain sebagai berikut.

1. Visi, misi, dan dedikasi tinggi dari usaha bisnisnya
2. Perencanaan yang matang
3. Komitmen tinggi dalam usaha mencapai tujuan
4. Dana yang cukup untuk bidang usahanya
5. SDM yang andal dan teknologi tinggi
6. Manajemen usaha yang baik, tepat, dan realistis
7. Faktor internal dan eksternal dalam meningkatkan kuantitas dan kualitas barang dan jasa
8. Keterampilan dan pengalaman dalam bidang usahanya
9. Kecocokan minat terhadap usahanya

10. Sarana dan prasarana yang lengkap sebagai penunjang usahanya.

E. PERAN WIRUSAHA DALAM PEREKONOMIAN NASIONAL

Dalam perekonomian nasional, seorang wirausaha dapat berperan baik secara internal maupun eksternal. Secara internal, seorang wirausaha berperan dalam mengurangi tingkat kebergantungan terhadap orang lain, meningkatkan kepercayaan diri, serta meningkatkan daya beli pelakunya. Secara eksternal, seorang wirausaha berperan dalam menyediakan lapangan kerja bagi para pencari kerja. Dengan terserapnya tenaga kerja oleh kesempatan kerja yang disediakan oleh seorang wirausaha, tingkat pengangguran secara nasional menjadi berkurang. Menurunnya tingkat pengangguran berdampak terhadap naiknya pendapatan per kapita dan daya beli masyarakat, serta tumbuhnya perekonomian secara nasional. Selain itu, berdampak pula terhadap menurunnya tingkat kriminalitas yang biasanya timbul akibat tingginya pengangguran.

Seorang wirausaha memiliki peran sangat besar dalam melakukan wirausaha. Peran wirausaha dalam perekonomian suatu negara antara lain sebagai berikut.

1. Menciptakan lapangan kerja sehingga dapat membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar.
2. Mengurangi pengangguran, yaitu dengan melatih individu menjadi pribadi yang jauh lebih baik lagi.
3. Meningkatkan pendapatan masyarakat.
4. Mengombinasikan faktor-faktor produksi (alam, tenaga kerja, modal, dan keahlian).
5. Membantu memberikan peluang perubahan.
6. Meningkatkan produktivitas nasional.

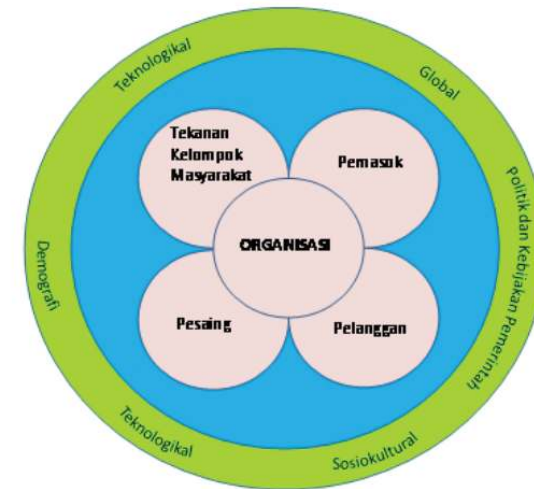
F. INTERAKSI ORGANISASI BISNIS DENGAN

LINGKUNGAN

Suatu organisasi bisnis harus berinteraksi dengan lingkungannya demi mendapatkan *input* dan mendistribusikan *output* produksinya. Kekuatan lingkungan berperan penting dalam menentukan tindakan wirausahawan. Kekuatan dapat mempengaruhi dan membatasi pilihan manajerial. Sesuai dengan subbab maka akan dibahas khususnya lingkungan eksternal.

1. Lingkungan eksternal

Lingkungan eksternal merujuk pada faktor-faktor dan kekuatan yang berbeda di luar organisasi namun mempengaruhi kinerja organisasi. Seperti diperlihatkan pada gambar di bawah ini.



Gambar 6.1. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal memiliki dua komponen, yaitu lingkungan spesifik dan lingkungan generik (umum).

a) Lingkungan spesifik

Lingkungan ini meliputi kekuatan eksternal yang secara langsung relevan dengan pencapaian sasaran organisasi. Kekuatan utama yang membentuk lingkungan spesifik adalah pelanggan, pemasok, pesaing, dan kelompok kepentingan lainnya.

- **Pelanggan (*customer*)**

Sebuah organisasi ada untuk melayani kebutuhan pelanggan dengan menggunakan *output* organisasi tersebut. Para pelanggan merupakan salah satu sumber ketidakpastian bagi organisasi sebab selera mereka selalu berubah atau dapat merasa tidak puas dengan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi.

- **Pemasok (*supplier*)**

Para manajer senantiasa memastikan kelancaran aliran *input* (pasokan) ke organisasi dengan biaya serendah mungkin. Terbatas atau tertundanya pemasok ke sebuah organisasi dapat menjadi kendala bagi pengambilan keputusan. Pemasok itu terbagi atas dua pemasok untuk barang berwujud (*tangible*) dan pemasok barang tak berwujud (*intangible*). Pemasok *tangible* seperti bahan baku untuk produksi produk jadi. Sedangkan pemasok *intangible* berupa para pekerja (*labour*) dan sumber daya keuangan (*finance*).

- **Pesaing (*competitor*)**

Semua organisasi baik yang berorientasi laba atau nirlaba pasti memiliki pesaing. Pesaing tidak bisa begitu saja diabaikan karena mereka dapat menghasilkan lebih ataupun langsung menyingkirkan kita dari pasaran.

- **Kelompok-kelompok kepentingan (*pressure groups*)**

Para manajer harus mengetahui dan mengakui keberadaan berbagai kelompok kepentingan dalam masyarakat yang berupaya mempengaruhi tindakan organisasi.

b) Lingkungan generik (umum)

Lingkungan ini meliputi kondisi-kondisi ekonomi, politik/hukum, sosial budaya, demografi, teknologi, dan global secara luas. Meskipun faktor-faktor ini tidak begitu mempengaruhi organisasi seperti halnya lingkungan spesifik, para manajer harus tetap memperhitungkan faktor-faktor tersebut dalam fungsi-fungsi manajemen (perencanaan, penataan, kepemimpinan, dan pengendalian).

- **Kondisi ekonomi**

Suku bunga, inflasi, perubahan penghasilan yang dapat dibelanjakan (*disposable income*), gejolak pasar modal, dan siklus bisnis secara umum adalah beberapa faktor ekonomi yang dapat mempengaruhi praktik pengelolaan (manajemen) di sebuah organisasi.

- **Kondisi politik/hukum**

Hukum dan peraturan nasional serta daerah, di samping hukum-hukum internasional dan hukum di negara-negara asing tempat beroperasi sebuah organisasi, juga mempengaruhi apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan oleh organisasi. Meskipun organisasi telah banyak menghabiskan waktu dan uang untuk memenuhi berbagai peraturan yang ditetapkan pemerintah, tetapi dampaknya tidak berhenti sampai disitu saja; peraturan-peraturan tersebut membatasi hak dan wewenang manajer dengan mempersempit ruang gerak dan pilihan mereka dalam mengelola.

- **Kondisi sosial-budaya**

Para manajer harus menyesuaikan praktik-pratik bisnis perusahaan dengan perubahan harapan dan selera masyarakat menjadi

pelanggan mereka. Dengan berubahnya nilai-nilai, kebiasaan, dan selera orang banyak, para manajer harus ikut berubah.

• **Konsidi demografi**

Kondisi demografi (kependudukan) meliputi berbagai karakteristik kependudukan seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, lokasi geografis, penghasilan, dan komposisi keluarga. Perubahan pada karakterstik ini membatasi cara para manajer menjalankan perencanaan, penataan, kepemimpinan, dan pengendalian organisasi.

• **Kondisi teknologi**

Dalam konteks lingkungan umum, teknologi merupakan komponen (aspek) yang paling cepat berubahannya. Teknologi mengubah secara mendasar (fundamental) bagaimana sebuah organisasi ditata dan para manajer mengelola.

• **Kondisi global**

Globalisasi adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi manajemen dan organisasi. Para manajer ditantang untuk berhadapan dengan persaingan dan pasar global yang semakin mengikat jumlah dan kualitasnya sebagai bagian dari lingkungan eksternal organisasi.

E. LINGKUNGAN DAN KEWIRAUSAHAAN

Dalam dunia bisnis, lingkungan harus diperhitungkan karena dapat mempengaruhi wirausaha: *pertama*, melalui ketidakpastian yang dikandung oleh lingkungan itu sendiri dan; *kedua*, beragam hubungan yang ada di antara organisasi serta pihak yang berkepentingan dengan organisasi (*stakeholder*).

MEMPERHITUNGKAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN

Lingkungan yang satu berbeda dengan lingkungan lainnya dan masing-masing lingkungan memiliki ketidakpastian, yang di sini disebut sebagai ketidakpastian lingkungan.

Dimensi pertama dari ketidakpastian yaitu laju perubahan. Bila komponen atau sebuah lingkungan (organisasi) selalu berubah, kita menyebutnya lingkungan *dinamis*. Sebaliknya, jika hampir tidak pernah berubah atau hanya mengalami perubahan yang minimal saja, maka disebut lingkungan *stabil*.

Lingkungan Stabil	Lingkungan Dinamis
- Pesaing baru tidak pernah muncul.	- Pesaing baru selalu bermunculan.
- Sedikit sekali terobosan teknologi dari para pesaing yang ada.	- Banyak sekali terobosan teknologi dari para pesaing yang ada.
- Tidak pernah ada aktivitas yang berarti di kelompok-kelompok kepentingan masyarakat yang mencoba mempengaruhi organisasi dan sebagainya.	- Ada aktivitas yang berarti di kelompok-kelompok kepentingan masyarakat yang mencoba mempengaruhi organisasi dan sebagainya.
	- Jika perubahan dapat diprediksi maka bukan lagi lingkungan dinamis.

Dimensi kedua dari ketidakpastian yaitu tingkat kompleksitas lingkungan. Tingkat kompleksitas lingkungan merujuk pada banyaknya komponen dalam lingkungan sebuah organisasi dan hingga sejauh mana organisasi memahami komponen-komponen tersebut. Kompleksitas juga diukur dalam konteks pengetahuan yang dibutuhkan organisasi untuk memahami lingkungannya.

		Laju Perubahan	
		Stabil	Dinamis
Tingkat Kompleksitas	Sederhana	<p><i>Sel 1</i> Lingkungan stabil dan dapat diprediksi. Sedikit komponen dalam lingkungan. Komponen tidak begitu beragam dan tidak banyak berubah. Tidak dibutuhkan pengetahuan yang mendalam tentang komponen-komponen.</p>	<p><i>Sel 2</i> Lingkungan dinamis dan dapat diprediksi. Sedikit komponen dalam lingkungan. Komponen tidak begitu beragam namun senantiasa berubah. Tidak dibutuhkan pengetahuan yang mendalam tentang komponen-komponen.</p>
	Kompleks	<p><i>Sel 3</i> Lingkungan stabil dan tidak dapat diprediksi. Banyak komponen dalam lingkungan. Komponen bersifat variatif namun tidak banyak berubah. Dibutuhkan pengetahuan yang mendalam tentang komponen-komponen.</p>	<p><i>Sel 4</i> Lingkungan dinamis dan tidak dapat diprediksi. Banyak komponen dalam lingkungan. Komponen bersifat variatif dan selalu berubah. Dibutuhkan pengetahuan yang mendalam tentang komponen-komponen.</p>

Tabel 6.1. Kombinasi tingkat kompleksitas dan laju perubahan

Keterangan:

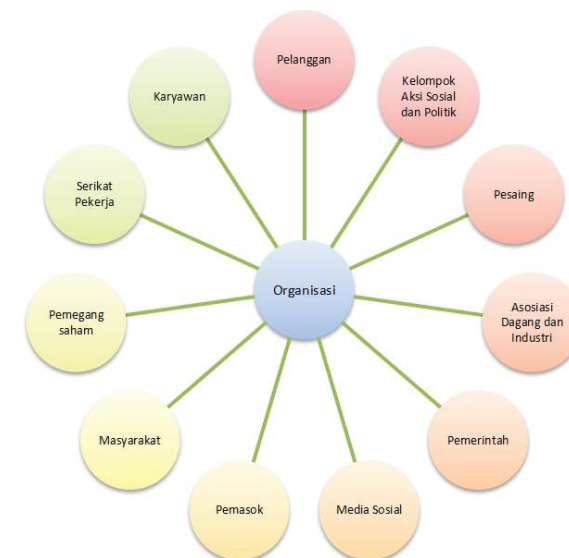
Sel 1: (lingkungan stabil dan sederhana) mempresentasikan ketidakpastian lingkungan yang paling kecil, Keputusan dan tindakan wirausahawan memberikan pengaruh terbesar dalam pencapaian organisasi.

Sel 4: (lingkungan dinamis dan kompleks) mempresentasikan ketidakpastian yang paling besar. Keputusan dan tindakan wirausahawan tidak memberikan pengaruh terbesar dalam pencapaian organisasi.

H. MENGELOLA HUBUNGAN DENGAN PARA PEMANGKU KEPENTINGAN

Hubungan dengan para pemangku kepentingan merupakan cara lain bagi lingkungan untuk mempengaruhi para wirausahawan. Semakin jelas dan aman hubungan dengan pemangku kepentingan maka para wirausahawan dapat semakin mempengaruhi pencapaian hasil organisasi.

Para pemangku kepentingan (*stakeholder*) adalah sembarang pihak yang ada dalam lingkungan organisasi, yang terkena dampak dari keputusan dan tindakan organisasi. Kelompok-kelompok ini berkepentingan (*have a stake in*) atau terpengaruh kuat oleh apa yang dilakukan organisasi. Perhatikan Gambar 6.2. berikut ini.



Gambar 6.2. Para pemangku kepentingan organisasi

Beberapa pertanyaan dalam mengelola hubungan dengan para pemangku kepentingan (*stakeholder*) antara lain sebagai berikut.

1. Mengapa para pemangku kepentingan termasuk dalam kelompok-kelompok yang bersifat internal dan eksternal terhadap organisasi? Karena kedua aspek tersebut dapat mempengaruhi apa yang dijalankan organisasi dan bagaimana organisasi bekerja.
2. Mengapa para wirausahawan perlu menjalin hubungan dengan *stakeholder*? Karena dapat mendorong terciptanya hasil yang positif bagi organisasi seperti perubahan lingkungan yang lebih dapat diprediksi, inovasi yang lebih berhasil-guna, tingkat kepercayaan lebih tinggi di antara para pihak, dan fleksibilitas yang lebih tinggi bagi organisasi untuk memperkecil dampak perubahan.
3. Mengapa penting menjalin hubungan dengan para pemangku kepentingan eksternal? Karena organisasi bergantung pada kelompok-kelompok tersebut untuk menjadi sumber *input* (sumber daya) dan sebagai tempat penyaluran *output* (barang dan jasa), para manajer harus mempertimbangkan kepentingan kelompok-kelompok ini saat mengambil keputusan.
4. Bagaimana cara para wirausahawan dapat mengelola hubungan dengan para pemangku kepentingan?

Pertama, mereka harus terlebih dulu mengenali siapa-siapa saja yang menjadi pemangku kepentingan organisasi. Kelompok-kelompok yang kemungkinan besar akan terpengaruh dan mempengaruhi keputusan organisasi.

Kedua, mereka harus mengetahui apa kepentingan atau kekhawatiran spesifik dari setiap kelompok *stakeholder* seperti: mutu produk, isu keuangan, keamanan kondisi kerja, perlindungan lingkungan hidup, dan sebagainya.

Ketiga, para manajer harus menentukan seberapa penting masing-masing kelompok *stakeholder* (atau seberapa besar pengaruh mereka) bagi pengambilan keputusan dan tindakan organisasi. Dengan kata lain,

seberapa penting (urgensi) para manajer harus menjawab/menangani kepentingan-kepentingan tersebut.

Keempat atau langkah terakhir, menentukan cara mengelola hubungan dengan para pemangku kepentingan yang bersifat eksternal bagi organisasi, dan seberapa besar ketidakpastian yang ada dalam lingkungan organisasi.

Semakin penting suatu kelompok *stakeholder* maka semakin tinggi ketidakpastian lingkungan, semakin mendesak bagi para manajer untuk membuka hubungan eksplisit-formal dengan kelompok *stakeholder* tersebut alih-alih hanya mengakui keberadaan mereka.

BAB 7

Pengambilan Keputusan Manajerial

A. TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Berikut ini definisi pengambilan keputusan menurut beberapa ahli.

1. George R. Terry
Pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku (kelakuan) tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada.
2. Sondang P. Siagian
Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling cepat.
3. James A. F. Stoner
Pengambilan keputusan adalah proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan masalah.
4. Ralph C. Davis
Keputusan dapat dijelaskan sebagai hasil pemecahan masalah, selain itu juga harus didasari atas logika dan pertimbangan, penetapan alternatif terbaik, serta harus mendekati tujuan yang telah ditetapkan.

5. Mary Follet
Seorang pengambil keputusan haruslah memperhatikan hal-hal seperti logika, realita, rasio, dan pragmatis.
6. James A.F. Stoner.
Pengambilan keputusan adalah teknik pendekatan yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan atau proses memilih tindakan sebagai cara pemecahan masalah.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu cara yang digunakan untuk memberikan suatu pendapat yang dapat menyelesaikan suatu masalah dengan cara/teknik tertentu agar dapat lebih diterima oleh semua pihak.

B. DASAR-DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

George R. Terry dan Brinckloe mengemukakan bahwa dasar-dasar pendekatan dari pengambilan keputusan yang dapat digunakan yaitu sebagai berikut.

1. Intuisi
Pengambilan keputusan yang didasarkan atas intuisi atau perasaan memiliki sifat subjektif sehingga mudah terkena pengaruh dan akibatnya mengandung beberapa keuntungan dan kelemahan.
2. Pengalaman
Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis karena pengalaman seseorang dapat memperkirakan keadaan sesuatu, memperhitungkan untung dan ruginya terhadap keputusan yang akan dihasilkan.
3. Fakta
Pengambilan keputusan berdasarkan fakta dapat memberikan keputusan yang sehat, solid, dan baik. Dengan fakta, maka tingkat

kepercayaan terhadap pengambilan keputusan dapat lebih tinggi sehingga orang dapat menerima keputusan-keputusan yang dibuat itu dengan rela dan lapang dada.

4. Wewenang
Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya atau orang yang lebih tinggi kedudukannya kepada orang yang lebih rendah kedudukannya.
5. Logika/rasio
Pengambilan keputusan yang berdasarkan logika ialah suatu studi yang rasional terhadap semua unsur pada setiap sisi dalam proses pengambilan keputusan. Pada pengambilan keputusan yang berdasarkan rasio, keputusan yang dihasilkan bersifat objektif, logis, lebih transparan, dan konsisten untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu. Jadi, dapat dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan. Pada pengambilan keputusan secara logika terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu:
 - a) kejelasan masalah,
 - b) orientasi tujuan: kesatuan pengertian tujuan yang ingin dicapai,
 - c) pengetahuan alternatif: seluruh alternatif diketahui jenisnya dan konsekuensinya,
 - d) preferensi yang jelas: alternatif bisa diurutkan sesuai kriteria, dan
 - e) hasil maksimal: pemilihan alternatif terbaik didasarkan atas hasil ekonomis yang maksimal

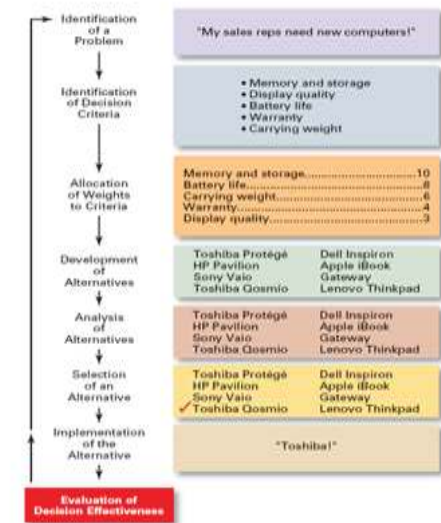
C. PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Dalam proses pengambilan keputusan terdapat tahapan yang harus dilalui, yaitu sebagai berikut.

1. Identifikasi masalah
 Dalam hal ini, pemimpin diharapkan mampu mengidentifikasi masalah yang ada di dalam suatu organisasi.
2. Pengumpulan dan penganalisisan data
 Pemimpin diharapkan dapat mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat membantu memecahkan masalah yang ada.
3. Pembuatan alternatif kebijakan
 Setelah masalah dirinci dengan tepat dan tersusun baik, maka perlu dipikirkan cara-cara pemecahannya.
4. Pemilihan salah satu alternatif terbaik
 Pemilihan satu alternatif yang dianggap paling tepat untuk memecahkan masalah tertentu dilakukan atas dasar pertimbangan yang matang atau rekomendasi. Dalam pemilihan satu alternatif dibutuhkan waktu yang lama karena hal ini menentukan alternatif yang dipakai akan berhasil atau sebaliknya.
5. Pelaksanaan keputusan
 Dalam pelaksanaan keputusan berarti seorang pemimpin harus mampu menerima dampak positif atau negatif. Ketika menerima dampak yang negatif, pemimpin harus juga mempunyai alternatif yang lain.
6. Pemantauan dan pengevaluasian hasil pelaksanaan
 Setelah keputusan dijalankan, pimpinan seharusnya dapat mengukur dampak dari keputusan yang telah dibuat.

Menurut Stephen Robbin, proses pengambilan keputusan dapat disajikan sebagai berikut.

The Decision-Making Process



Step 1: Identifying the Problem

- **Problem**
 - A discrepancy between an existing and desired state of affairs.
- **Characteristics of Problems.**
 - A problem becomes a problem when a manager becomes aware of it.
 - There is pressure to solve the problem.
 - The manager must have the authority, information, or resources needed to solve the problem.

Step 2: Identifying Decision Criteria

- **Decision criteria are factors that are important (relevant) to resolving the problem**
 - Costs that will be incurred (investments required)
 - Risk likely to be encountered (chance of failure)
 - Outcomes that are desired (growth of the firm)

Step 3: Allocating Weights to the Criteria

- Decision criteria are not of equal importance
 - Assigning a weight to each item places the items in the correct priority order of their importance in the decision making process.
 - The manager must have the authority, information, or resources needed to solve the problem.

Criteria and Weights for Computer Replacement Decision	
Criterion	Weight
Memory and Storage	10
Battery Life	8
Carrying Weight	6
Warranty	4
Display Quality	3

Step 4: Developing Alternatives

- Identifying viable alternatives
 - Alternatives are listed (without evaluation) that can resolve the problem.

Step 5: Analyzing Alternatives

- Appraising each alternative's strengths and weakness
 - An alternative's appraisal is based on its ability to resolve the issue identified in steps 2 and 3.

Assessed Values of Laptop Computers Using Decision Criteria

	Memory and Storage	Battery Life	Carrying Weight	Warranty	Display Quality
Toshiba Protege S100	10	3	10	8	5
Dell Inspiron 700m	8	7	7	8	7
HP Pavilion zd8000	8	5	7	10	10
Apple iBook	8	7	7	8	7
Sony Vaio VGN-FS790	7	8	7	8	7
Gateway NX850X	8	3	6	10	8
Toshiba Qosmio G15-AV501	10	7	8	6	7
Lenovo Thinkpad R52	4	10	4	8	10

Step 6: Selecting an Alternative

- Choosing the best alternative
 - The alternative with the highest total weight is chosen.

Step 7: Implementing the Alternative

- Putting the chosen alternative into action.
 - Conveying the decision to and gaining commitment from those who will carry out the decision.

Evaluation of Laptop Alternatives Against Weighted Criteria

	Memory and Storage	Battery Life	Carrying Weight	Warranty	Display Quality	Total
Toshiba Protege S100	100	24	60	32	15	231
Dell Inspiron 700m	80	56	42	32	21	231
HP Pavilion zd8000	80	40	42	40	30	232
Apple iBook	80	56	42	32	21	231
Sony Vaio VGN-FS790	70	64	42	32	21	229
Gateway NX850X	80	24	36	40	24	204
Toshiba Qosmio G15-AV501	100	56	48	24	21	249
Lenovo Thinkpad R52	40	80	24	32	30	26

Step 8: Evaluating the Decision's Effectiveness

- The soundness of the decision is judged by its outcomes.
 - How effectively was the problem resolved by outcomes resulting from the chosen alternatives?
 - If the problem was not resolved, what went wrong?

D. PERAN INFORMASI TEKNOLOGI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Di era digital yang semakin maju dan berkembang ini, teknologi mengubah cara hidup dan kerja individu maupun organisasi. Semua telah berkembang cepat dengan bergantung pada suara elektronik. Seiring dengan jumlah surat elektronik yang telah tumbuh dengan pesat sehingga pengusaha harus tahu bagaimana menggunakan teknologi informasi dengan lebih tepat/efektif dan efisien. Teknologi tak selalu mengurangi komunikasi tatap muka. Dengan adanya teknologi pastinya kita semua akan sangat dimudahkan dalam berbagai hal.

Internet merupakan salah satu kemajuan dan perkembangan teknologi yang ada di masa sekarang ini. Sebuah survei terbaru tentang karyawan menunjukkan bahwa 93% dari mereka yang disurvei menggunakan Internet di tempat kerja. Teknologi informasi (TI) sekarang menyentuh hampir setiap aspek dalam setiap bisnis perusahaan. Perubahan teknologi telah menjadi sumber penting dalam ketidakpastian lingkungan yang dihadapi organisasi. Dengan perubahan teknologi ini juga memungkinkan para manajer untuk mengoordinasikan usaha kerja para karyawan dengan cara yang lebih efektif dan efisien.

Teknologi secara radikal mengubah cara berkomunikasi para anggota organisasi. Teknologi meningkatkan kemampuan seorang wirausaha untuk memonitor kinerja, memberikan informasi yang lebih lengkap pada karyawan untuk mengambil keputusan yang lebih cepat, memberikan kesempatan yang lebih banyak untuk berkolaborasi dan berbagi informasi, dan memungkinkan orang-orang untuk dapat diakses sepenuhnya, setiap

saat, di mana pun mereka berada. Pengembangan TI yang sangat signifikan untuk komunikasi manajerial adalah kapabilitas sistem jaringan dan nirkabel. Sistem jaringan komputer-komputer dalam organisasi saling terhubung. Para anggota organisasi dapat berkomunikasi satu sama lain dan memanfaatkan informasi.

Kapabilitas nirkabel memiliki kemampuan untuk meningkatkan kerja para manajer dan para karyawan. Teknologi ini terus berkembang dan akan mengakibatkan banyak anggota organisasi yang menggunakannya sebagai cara untuk berkolaborasi dengan berbagai informasi.

Teknologi Informasi mempengaruhi organisasi dengan mempengaruhi cara para anggota organisasi berkomunikasi, berbagai informasi, dan melakukan pekerjaan mereka. Salah satu kegunaan TI adalah untuk membantu para wirausahawan dan karyawan lain dalam membuat keputusan yang lebih baik dengan menyortir banyak data. Dengan adanya TI membantu semua informasi masuk akal sehingga dapat membuat keputusan yang lebih masuk akal. Selain itu, cara lain TI dapat membantu manajer membuat keputusan yang lebih baik adalah dengan menggunakan perangkat lunak yang membantu menganalisis data. Sebagai contoh, Telkomvision merupakan perusahaan berbasis teknologi informatika. Maka, dalam mengambil keputusan bisnis, peran TI sangatlah dibutuhkan seiring tuntutan perkembangan industri yang berbasis media dan *edutainment* yang semakin beragam dan dinamis. Tetapi dalam pengambilan keputusan, Telkomvision juga masih menggunakan peranan lain di luar dari teknologi informasi.

BAB 8

Organisasi, Tim Kerja, Komunikasi Bisnis, dan Aspek Hukum Perjanjian Bisnis

A. DEFINISI ORGANISASI

An organization is a consciously coordinated social unit, composed of two or more people that functions on relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals.

Batasan tersebut kurang lebih artinya organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar untuk mencapai suatu tujuan bersama atau suatu tujuan. Dari batasan tersebut terdapat unsur berikut.

1. Adanya kesatuan sosial. Artinya, unit tersebut terdiri dari orang atau kelompok orang yang berinteraksi satu sama lain.
2. Adanya unsur koordinasi secara sadar. Artinya, mengandung pengertian manajemen yang mengasumsikan secara eksplisit kebutuhan untuk mengoordinasikan pola interaksi manusia.
3. Adanya batasan relatif yang dapat diidentifikasi. Artinya, batasan itu dapat berubah dalam kurun waktu tertentu dan selalu jelas, namun batasan yang nyata harus ada agar dapat membedakan antara anggota organisasi dan bukan anggota organisasi. Batasan tersebut dapat dicapai melalui perjanjian baik secara eksplisit maupun secara implisit antara para anggota organisasinya sehingga mempunyai keterikatan secara terus-menerus.

4. Adanya tujuan bersama atau kelompok. Artinya, tujuan organisasi dapat dicapai/memenuhi tujuan individu-individu maupun kelompok secara lebih efektif dan efisien.

a. Struktur Organisasi

Organization structure defines how task are to be allocated, who reports to whom, and the formal coordinating mechanisms and interaction patterns that will be followed.

Batasan tersebut kurang lebih artinya struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa yang melapor kepada siapa, serta mekanisme koordinasi yang formal dan pola komunikasi yang akan diikuti. Dari batasan tersebut terdapat tiga komponen berikut.

1. Kompleksitas, yaitu mempertimbangkan tingkat diferensiasi yang ada dalam organisasi. Termasuk di dalamnya adalah tingkat spesialisasi atau tingkat pembagian kerja. Jumlah tingkatan di dalam hierarki organisasi, serta tingkat sejauh mana unit-unit organisasi tersebar secara geografis (makin terspesialisasi dan makin banyak lingkaran yang ditambahkan di dalam hierarki organisasi maka organisasi akan menjadi semakin kompleks).
2. Formalisasi, yaitu tingkat sejauh mana sebuah organisasi menyadarkan dirinya kepada peraturan dan prosedur untuk mengatur perilaku dari para anggota/pegawainya.
3. Pengambilan keputusan, yaitu mempertimbangkan di mana letak pusat pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dapat dilaksanakan secara sentralisasi atau desentralisasi untuk menemukan jenis struktur organisasi yang akan dibuat. Sentralisasi artinya masalah-masalah dialirkan ke atas dan para eksekutif senior memilih tindakan/keputusan yang benar. Sementara itu, desentralisasi adalah pengambilan keputusan disebar ke bawah di dalam hierarki organisasi.

b. Desain Organisasi

Organization design is concerned with constructing and changing an organization's structure to achieve the organization's goals.

Batasan tersebut kurang lebih artinya mempertimbangkan konstruksi dan mengubah struktur organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Perlu diingat bahwa mengonstruksi dan mengubah sebuah organisasi sama seperti membangun atau memperbaiki sebuah rumah—keduanya mulai dengan tujuan akhir. Perancang kemudian menciptakan suatu cara atau rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Pada pembentukan suatu organisasi, dokumen tersebut disebut bagan organisasi.

c. Teori Organisasi

Organization theory is the discipline that studies the structure and design of organization. Organization theory refers to both the descriptive aspects of the discipline. It describes how organizations are actually structured and offers suggestions on how they can be constructed to improve their effectiveness.

Batasan tersebut kurang lebih artinya teori organisasi adalah disiplin ilmu yang mempelajari struktur dan desain organisasi. Teori organisasi menunjuk aspek-aspek deskriptif maupun perspektif dan disiplin ilmu tersebut. Dari batasan tersebut, teori organisasi mengandung pengertian bahwa teori tersebut menjelaskan bagaimana organisasi sebenarnya distruktur dan menawarkan tentang bagaimana organisasi dapat dikonstruksi guna meningkatkan efektivitas mereka.

d. Perilaku Organisasi

Organization behaviour (OB) takes a micro view—emphasizing individuals and small groups, include perception, value, learning, motivation and personality. Group topic include roles, status, leadership, power, communication and conflict.

Batasan tersebut kurang lebih artinya perilaku organisasi mengambil pandangan mikro dengan memberi tekanan pada individu-individu dan kelompok-kelompok kecil. Perilaku organisasi adalah persepsi, nilai-nilai, pengetahuan, motivasi, dan kepribadian. Termasuk di dalamnya topik

mengenai kelompok adalah peran, status kepemimpinan, kekuasaan, komunikasi, dan konflik.

B. PERSPEKTIF SISTEM

1. Batasan Sistem

A system is a set of interrelated and interdependent part arranged in a manner that produces a unified whole.

Batasan tersebut kurang lebih artinya sistem adalah kumpulan dan bagian-bagian yang saling berhubungan dan saling bergantung yang diatur sedemikian rupa sehingga menghasilkan suatu kesatuan. Dengan demikian, masyarakat dapat diartikan juga sebagai sistem. Demikian juga mobil, tumbuh-tumbuhan, bahkan tubuh manusia di mana mereka menerima masukan lalu mengubah dengan proses, kemudian mengeluarkan hasil dalam bentuk keluaran.

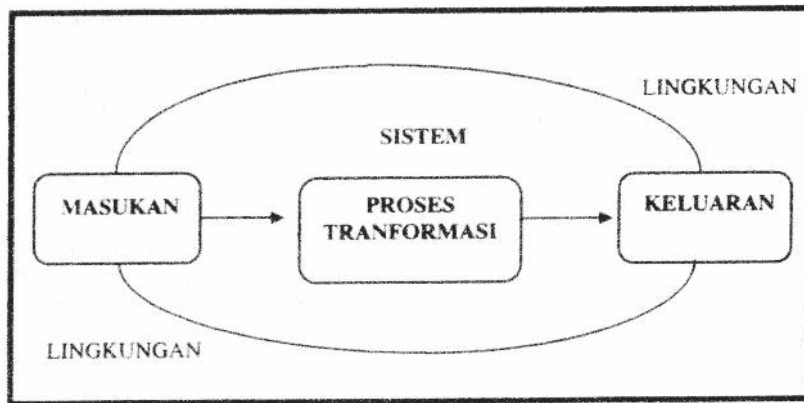
2. Jenis-jenis Sistem

Pada dasarnya, sistem diklasifikasikan ke dalam sistem tertutup dan sistem terbuka.

- a) Sistem tertutup, yaitu sistem yang pada dasarnya mengabaikan efek lingkungan terhadap dirinya. Sistem tertutup yang sempurna tidak ada energi yang dikeluarkan untuk lingkungannya. Bersifat idealis dan pada praktis sehingga perspektif sistem ini sedikit kegunaannya dalam studi organisasi.
- b) Sistem terbuka, yaitu sistem yang mengakui interaksi secara dinamis dengan lingkungannya. Karakteristik sebuah sistem terbuka antara lain sebagai berikut.
 - Kepekaan terhadap lingkungan, yaitu pengakuan mengenai adanya saling ketergantungan di antara sistem dan lingkungannya.
 - Umpan balik, yaitu sistem yang secara terus-menerus menerima informasi dan lingkungannya.

- *Cyclical Character*, yaitu sistem terbuka merupakan kejadian yang berputar. Keluaran dan sistem menyediakan bahan bagi masukan baru yang memungkinkan terjadinya pengulangan siklus tersebut.
- *Negative entropy*, yaitu kemungkinan dan sistem untuk menjadi hancur atau menghilang,
- *Steady stare*, yaitu masukan energi untuk menahan *entropy* dapat memelihara kestabilan dalam pertukaran energi sehingga menghasilkan suatu keadaan yang stabil.
- Gerakan ke arah pertumbuhan dan ekspansi. yaitu karakteristik *steady-state* menggambarkan sistem terbuka yang sederhana atau primitif. Pada saat sistem tersebut menjadi lebih kompleks dan bergerak untuk melawan *entropy*, maka sistem terbuka bergerak ke arah pertumbuhan dan ekspansi.
- Keseimbangan antara mempertahankan dan menyesuaikan aktivitas. Mempertahankan (*maintenance activities*) memastikan bahwa sebagai subsistem berada dalam keseimbangan dan keseluruhan sistem sesuai dengan lingkungannya. Ini sebenarnya mencegah terjadinya perubahan yang tepat yang dapat menyebabkan ketidakseimbangan sistem tersebut. Menyesuaikan (*adaptive maintenance*) dibutuhkan agar sistem dapat menyesuaikan dari waktu ke waktu sesuai dengan variasi permintaan internal dan eksternal.
- *Equifinality*, yaitu konsep yang berargumentasi bahwa terdapat beberapa cara untuk mencapai tujuan. Konsep ini menyatakan bahwa sebuah sistem dapat mencapai tujuan yang sama dengan kondisi awal yang berbeda-beda dan mulai bermacam-macam, berarti bahwa sistem organisasi dapat mencapai tujuannya dengan berbagai macam masukan dan proses transformasi. Konsep ini akan mendorong dalam berbagai pemecahan terhadap masalah tertentu alih-alih mencari suatu bentuk pemecahan optimal yang kaku.

Sistem terbuka dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 8.1. Dasar sistem terbuka

3. Pentingnya Perspektif Sistem

Perspektif sistem penting antara lain karena hal berikut ini.

- a) Memberikan kesempatan untuk melihat organisasi sebagai keseluruhan dengan bagian yang saling bergantung satu sama lain, sebab sebuah sistem terdiri dari sub-sistem.
- b) Mencegah, atau paling tidak menghalangi, para pebisnis kendali untuk melihat pekerjaan mereka sebagai pengelola yang statis dan elemen yang terisolasi dari organisasi.
- c) Mendorong para pebisnis untuk mengidentifikasi dan mengerti lingkungan tempat beroperasinya sistem.
- d) Membantu para pebisnis untuk melihat organisasi tersebut sebagai pola dan tindakan yang stabil dalam batasan-batasan dan untuk memperoleh pandangan mengenai mengapa organisasi menolak perubahan-perubahan.
- e) Mengarahkan perhatian pebisnis kepada alternatif masukan dan proses untuk mencapai tujuan mereka.

C. DAUR HIDUP ORGANISASI

1. Definisi Daur Hidup

A life cycle refers to a pattern of predictable change.

Batasan tersebut kurang lebih artinya daur hidup merujuk pada sebuah pola perubahan yang dapat diramalkan. Dari batasan tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi pun mempunyai daur hidup di mana mereka berkembang melalui sebuah serangkaian organisasi yang distandardisasi pada saat mereka berkembang dari waktu ke waktu. Dengan menerapkan daur kisaran hidup pada organisasi ada tahapan yang jelas yang dilalui organisasi untuk dapat maju, bahwa tahapan itu mengikuti suatu pola yang konsisten, dan bahwa perubahan dan satu tahap ke tahap yang lain dapat diramalkan, jadi bukan merupakan kejadian yang acak.

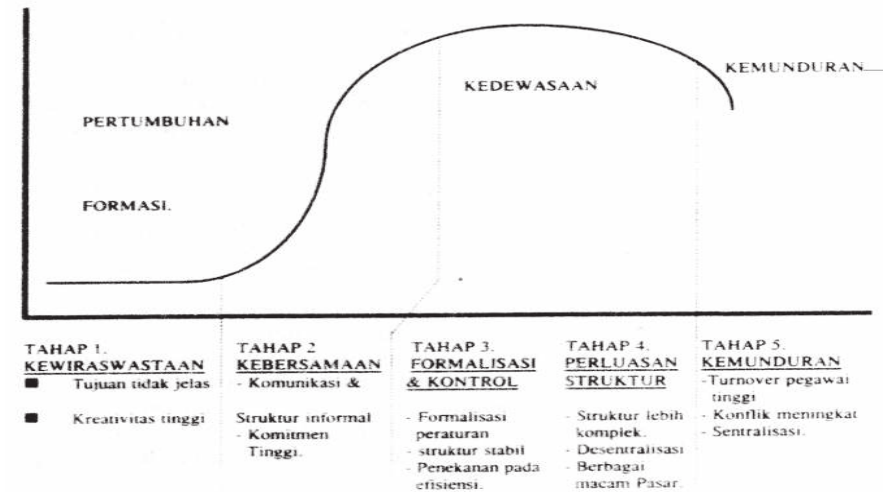
2. Tahapan Daur Hidup

Daur hidup mempunyai lima tahap yang berguna untuk menjelaskan organisasi, tetapi organisasi bukanlah suatu produk, organisasi mempunyai keistimewaan dan karakteristik yang membutuhkan beberapa modifikasi dalam menjelaskannya. Penelitian mengenai daur hidup organisasi menyatakan lima tahap yang dimaksud yaitu sebagai berikut.

- a) Tahapan kewiraswastaan (*entrepreneurial*): Tahap ini merupakan tahap pembentukan pada daur hidup produk, yaitu organisasi berada dalam masa pertumbuhan, tujuan cenderung ganda, kreativitas tinggi. Kemajuan pada tahap berikutnya menuntut agar diperoleh dan dipertahankan pasokan sumber-sumber daya secara teratur,
- b) Tahap kebersamaan (*collectivity*): Tahap ini melanjutkan inovasi dari tahap sebelumnya, namun sekarang misi dan organisasi telah menjadi jelas. Komunikasi dan struktur di dalam organisasi pada dasarnya taraf informal. Para anggota bekerja keras memperlihatkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi,

- c) Tahap formalisasi dan kontrol (*formalization and control*): Dalam tahap ini, struktur organisasi menjadi mantap, peraturan-peraturan dan prosedur formal dipaksakan, inovasi kurang ditekankan, sedangkan efisiensi dan stabilitas ditekankan. Pengambilan keputusan lebih bersifat konservatif. Organisasi eksis di atas kehadiran semua individu, Peraturan-peraturan telah diperjelas sehingga perginya anggota tidak akan menyebabkan ancaman yang besar bagi organisasi.
- d) Tahap perluasan struktur (*elaboration of structure*): Dalam tahap ini, organisasi mendefinisikan produk atau jasanya. Manajemen mencari produk baru dan peluang untuk tumbuh. Struktur organisasi tersebut menjadi lebih kompleks dan makin diperluas. Pengambilan keputusan didesentralisasi,
- e) Tahap kemunduran (*decline*): Tahap ini terjadi sebagai akibat persaingan, pasar yang mengecil, atau kekuatan yang sama. Maka, organisasi yang berada dalam tahap mundur ini menemukan bahwa permintaan akan produk atau jasa makin mengecil. Manajemen mencari jalan untuk mempertahankan pasar dan mencari peluang baru. Terjadi perputaran pegawai terutama di antara mereka yang mempunyai keterampilan yang paling laku, masalah konflik di dalam organisasi pun meningkat. Orang-orang berani mengambil kursi kepemimpinan dalam usaha untuk menghambat kemunduran. Pengambilan keputusan didesentralisasi pada kepemimpinan baru.

Dari uraian di atas, daur hidup organisasi dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 8.2. Daur hidup organisasi

3. Pentingnya Perspektif Daur Hidup

Daur hidup penting antara lain karena hal berikut ini.

- Meninjau organisasi dalam perspektif daur hidup sebagai sarana kesatuan yang strategis.
- Organisasi bukanlah suatu *snapshot*, melainkan bergerak dan berevolusi.
- Penggunaan perspektif daur hidup menyadarkan dan menjelaskan atau memilih organisasi tidak sama dengan yang sudah ada dan bahkan ia tidak selalu akan sama di masa yang akan datang.

D. TIM KERJA

Tim kerja yaitu jika dua orang atau lebih melakukan interaksi secara dinamis dan saling bergantung satu sama lain serta memiliki tujuan, sasaran atau misi bersama dan berharga. Tim tidak harus permanen dan anggotanya tidak harus dari satu daerah geografis. Untuk menjadi anggota tim, orang tidak harus pernah bertemu secara pribadi. Persyaratannya yaitu bisa

bekerja bersama, saling membutuhkan, dan mempunyai tujuan yang sama. Tim kerja menjadi penting antara lain karena hal berikut ini.

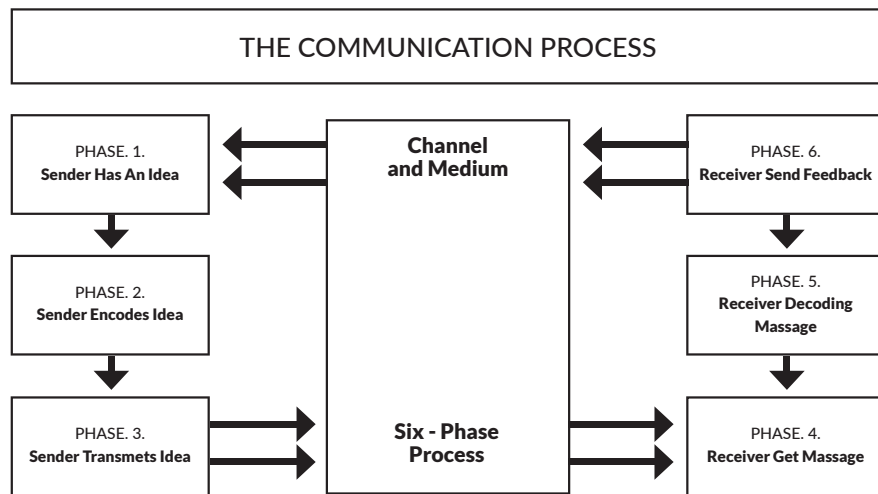
1. Tim kerja merupakan salah satu cara untuk memperbaiki kualitas produk dan pelayanan serta meningkatkan produktivitas.
2. Tim kerja pada umumnya menganut asas fleksibilitas.
3. Tim kerja bisa lebih cepat merespons perubahan daripada individu-individu yang bekerja sendiri-sendiri.

Coming together is a beginning, staying together is progress and working together is success. (Henry Ford)

E. KOMUNIKASI DALAM BISNIS

Dalam menjalankan bisnis, terjadi hubungan antara produsen dengan konsumen untuk itulah pengelola organisasi bisnis melakukan komunikasi. Ada dua bentuk dasar komunikasi, yaitu komunikasi verbal dan komunikasi nonverbal.

Proses komunikasi dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 8.3. Proses komunikasi

Keterangan:

- Fase 1 Pengirim mempunyai ide/gagasan
- Fase 2 Pengirim mengubah ide menjadi pesan
- Fase 3 Pengirim menyampaikan pesan
- Fase 4 Penerima menerima pesan
- Fase 5 Penerima menafsirkan pesan
- Fase 6 Penerima memberi tanggapan dan mengirim umpan balik kepada pengirim

1. Mengelola Kesalahpahaman dalam Komunikasi

Munculnya kesalahpahaman dalam komunikasi, pada umumnya karena masalah dalam mengembangkan pesan, masalah dalam menyampaikan pesan, masalah dalam menerima pesan, masalah dalam menafsirkan pesan, beda latar belakang perbedaan penafsiran kata, serta perbedaan reaksi emosional.

Lalu, bagaimana memperbaiki komunikasi? Komunikasi yang efektif perlu penyamaan persepsi, ketepatan waktu, kredibilitas komunikator, pengendalian dan keharmonisan komunikasi. Ada tiga hal yang perlu diperhatikan agar komunikasi efektif yaitu sebagai berikut.

- a. Membuat suatu pesan secara lebih berhati-hati
- b. Meminimalisasi gangguan dalam proses komunikasi
- c. Mempermudah upaya umpan balik antara si pengirim dengan si penerima pesan

2. Mengelola Keberhasilan Komunikasi dalam Organisasi Bisnis

Hubungan komunikasi kegiatan organisasi yang terkait dengan pertukaran informasi adalah sebagai berikut.

- c. Menetapkan tujuan
- d. Membuat dan melaksanakan keputusan
- e. Mengukur prestasi kerja
- f. Merekrut dan mengembangkan staf
- g. Pelayanan pelanggan

- h. Negosiasi dengan pemasok
 - i. Interaksi dengan peraturan yang ada
 - j. Membuat produk, termasuk kuantitas dan kualitas produk
3. Memilih Pola Saluran Komunikasi
- Pola komunikasi yang baik dapat dilakukan dengan memilih saluran komunikasi yaitu saluran formal dan informal. Saluran formal sesuai dengan struktur organisasi, komunikasi dari atas ke bawah, komunikasi dari bawah ke atas, komunikasi horisontal, dan komunikasi diagonal. Sementara itu, saluran informal di luar struktur organisasi.
4. Mengelola Komunikasi
- Cara mengelola komunikasi yaitu melalui penanganan pesan-pesan rutin, mengurangi jumlah pesan, instruksi yang jelas, mendelegasikan tanggung jawab, dan melatih petugas guna penanganan krisis komunikasi.
5. Beberapa Hal yang Dapat Dilakukan dalam Krisis Komunikasi
- Dalam krisis komunikasi, ada beberapa hal yang dapat dilakukan, antara lain: menyiapkan tim yang terampil dalam penanganan krisis; tindakan segera dari manajemen puncak; menciptakan pusat informasi; menceritakan suatu kejadian dengan terbuka, menyeluruh, dan jujur; serta menunjukkan keseriusan organisasi/perusahaan.
6. Mengelola Komunikasi Lintas Budaya
- Pentingnya mengelola komunikasi bisnis lintas budaya yaitu untuk menyesuaikan dan menguasai perkembangan teknologi informasi/komunikasi yang semakin pesat; dalam era globalisasi munculnya kerja sama ekonomi regional di berbagai belahan dunia; belajar tentang budaya; mengembangkan keterampilan komunikasi lintas budaya; serta negosiasi lintas budaya.
7. Merencanakan Pesan-pesan Bisnis
- Perencanaan pesan-pesan bisnis dilakukan antara lain dengan cara berikut ini.

- a. Penentuan tujuan

Tujuan harus jelas karena tujuan komunikasi bisnis memberi informasi, memberi persuasi, melakukan kolaborasi, realistis, tepat waktu, dan tepat orangnya. Keputusan untuk meneruskan pesan, keputusan untuk menanggapi audiens, keputusan untuk memusatkan isi pesan, serta keputusan untuk menetapkan media yang akan digunakan.
- b. Seleksi saluran dan media
 - Komunikasi lisan: Umpan balik segera, ekonomis, menyampaikan pesan kontroversial dengan lebih baik.
 - Komunikasi tertulis: Dapat direncanakan dan dikendalikan, distorsi minimal.

F. ASPEK HUKUM DALAM PERJANJIAN BISNIS

1. Pengertian Perjanjian atau Perikatan

Kata “perikatan” dalam KUH Perdata memiliki arti lebih luas dari “perjanjian”. Dalam KUH Perdata dikenal “perikatan yang dilahirkan dari kontrak atau perjanjian” dan “perikatan yang dilahirkan demi undang-undang”.

Perikatan adalah suatu hubungan hukum (mengenai kekayaan harta benda) antara dua orang, yang memberi hak yang satu untuk menuntut barang sesuatu dari yang lainnya, sedangkan orang yang lainnya ini diwajibkan memenuhi tuntutan itu. Perikatan yang lahir dari undang-undang merupakan hubungan hukum yang sama sekali tidak bersumber dari perjanjian, yaitu perikatan yang timbul dari perbuatan melanggar hukum (*onrechmatige daad*) dan perikatan yang timbul dari pengurusan kepentingan orang lain yang tidak bersumber berdasarkan perjanjian (*zaakwaarneming*).

Tiap perbuatan melanggar hukum, yang membawa kerugian kepada orang lain, mewajibkan orang yang karena salahnya menerbitkan kerugian itu, mengganti kerugian tersebut (Pasal 1365 KUH Perdata).

Perjanjian adalah suatu perbuatan dengan mana satu orang atau lebih mengikatkan dirinya terhadap satu orang lain atau lebih (Pasal 1313 KUH Perdata). Pengertian “orang” meliputi *natuurlijk persoon* (orang perseorangan) dan *rechpersoon* (badan hukum). Apabila seseorang tidak memenuhi kewajibannya berdasarkan perjanjian maka pihak yang tidak memenuhi prestasi disebut “wanprestasi” atau “cedera janji” yang menyebabkan ia dapat digugat di depan pengadilan.

2. Asas-Asas Hukum Perjanjian

a. Asas Kebebasan Berkontrak dan Pacta Sunt Servanda (Pasal 1338 KUH Perdata)

Semua perjanjian yang dibuat secara sah berlaku sebagai undang-undang bagi mereka yang membuatnya. Kebebasan berkontrak mengandung makna bahwa orang bebas untuk mengadakan perjanjian baru di luar Perjanjian Bernama yang diatur dalam KUH Perdata dan bahkan isinya menyimpang dari Perjanjian Bernama. Berdasarkan asas kebebasan berkontrak, setiap orang memiliki kebebasan untuk mengadakan perjanjian dengan isi yang bagaimanapun juga sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundangan yang berlaku, ketertiban umum, dan kesusilaan yang baik.

Hukum perjanjian pada dasarnya bersifat hukum yang menambah (*aanvullendrecht*) yang berarti bahwa orang dapat mengadakan perjanjian yang menambah bahkan menyimpang dari Perjanjian Bernama ataupun ketentuan undang-undang tentang perjanjian, kecuali ketentuan yang bersifat memaksa. Hukum yang bersifat menambah akan menutup kekosongan yang ada dalam perjanjian, terhadap suatu hal yang tidak ada pengaturannya. Undang-undang tidak memberikan pedoman yang pasti mengenai mana ketentuan yang bersifat memaksa dan mana yang bersifat menambah. Salah satu yang dapat dijadikan pedoman adalah ketentuan Pasal 1319 KUH Perdata yang menyatakan sebagai berikut:

Semua perjanjian, baik yang mempunyai suatu nama khusus, maupun yang tidak terkenal dengan suatu nama tertentu, tunduk pada peraturan-peraturan umum, yang termuat di dalam bab ini dan bab yang lalu.

b. Asas Konsensualisme

Asas konsensualisme termuat dalam Pasal 1320 KUH Perdata mengenai syarat sahnya perjanjian. Asas ini merupakan penjabaran lebih lanjut dari asas kebebasan berkontrak. Asas konsensualisme menganut paham bahwa perjanjian lahir pada saat tercapai kesepakatan para pihak. Pasal 1458 KUH Perdata menyatakan jual-beli dianggap telah terjadi seketika setelah tercapai kata sepakat tentang benda dan harganya, meskipun barang itu belum diserahkan dan harganya belum dibayar.

c. Asas Keseimbangan Para Pihak dalam Perjanjian

Sebagaimana asas *equality before the law*, maka kedudukan para pihak dalam perjanjian adalah seimbang (*equal*). Meskipun demikian, secara faktual terdapat keadaan di mana salah satu pihak memiliki kedudukan yang lebih tinggi dibanding pihak lainnya, misal hubungan kreditor dengan debitor, perjanjian-perjanjian baku (standar) yang memaksa pihak lain tidak memiliki pilihan selain “*take it or leave it*”. Dalam perkembangannya, terdapat ketentuan untuk melindungi pihak yang kedudukannya lebih lemah, misalnya dengan berlakunya UU No. 8 tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen yang melarang adanya ketentuan baku yang dapat merugikan konsumen.

3. Subjek Perjanjian

Subjek dari perjanjian atau pihak yang dapat membuat perjanjian adalah *natuurlijk persoon* (orang perseorangan) dan *rechpersoon* (badan hukum). Kapasitas dari orang yang mengadakan perjanjian:

- 1) Untuk dirinya sendiri
- 2) Selaku kuasa harus dilengkapi dengan surat kuasa
- 3) Sebagai wali dari seorang anak yang belum cakap untuk bertindak sendiri karena masih di bawah umur (*minderjarig* atau *underage*)

- 4) Sebagai pengampu dari seorang yang tidak bisa bertindak sendiri secara hukum (*onder curatele*) karena kesehatan atau sakit
- 5) Direksi bertindak mewakili suatu perseoran terbatas
- 6) Menteri bertindak mewakili pemerintah Republik Indonesia
- 7) Bertindak dengan bantuan atau persetujuan, misalnya:
 - Suami/istri kalau menjual atau menjaminkan asetnya harus dengan persetujuan pasangannya (apabila tidak ada perjanjian kawin pisah harta).
 - Direksi suatu perseroan terbatas untuk tindakan tertentu memerlukan persetujuan Komisaris atau RUPS.

4. Syarat Sahnya Perjanjian

Pasal 1320 KUH Perdata menetapkan syarat sahnya perjanjian adalah sebagai berikut.

- a) Sepakat mereka yang mengikatkan dirinya
Tiada sepakat yang sah apabila sepakat itu diberikan karena kekhilafan, atau diperolehnya dengan paksaan atau penipuan.
- b) Kecakapan untuk membuat suatu perikatan
Setiap orang adalah cakap untuk membuat perikatan-perikatan, jika ia oleh undang-undang tidak dinyatakan tak cakap (Pasal 1329 KUH Perdata Tak cakap untuk membuat suatu perjanjian adalah (1) orang yang belum dewasa, (2) mereka yang ditaruh di bawah pengampuan, (3) orang-orang perempuan, dalam hal-hal yang ditetapkan oleh undang-undang, dan pada umumnya semua orang kepada siapa undang-undang telah melarang membuat perjanjian-perjanjian tertentu (Pasal 1330 KUH Perdata).
- c) Suatu hal tertentu
Hanya barang-barang yang dapat diperdagangkan saja yang dapat menjadi pokok suatu perjanjian (Pasal 1332 KUH Perdata).
- d) Suatu sebab yang halal
Suatu perjanjian tanpa sebab, atau yang telah dibuat karena sesuatu sebab yang palsu atau terlarang, tidak mempunyai kekuatan (Pasal

1335 KUH Perdata). Suatu sebab adalah terlarang apabila dilarang oleh undang-undang, atau apabila berlawanan dengan kesusilaan baik atau ketertiban umum (Pasal 1337).

Dua syarat pertama merupakan “syarat subjektif”, sedangkan syarat ketiga dan keempat disebut “syarat objektif”.

Akibat hukum tidak terpenuhinya syarat objektif maupun syarat subjektif:

- Tidak terpenuhinya syarat subjektif mengakibatkan “perjanjian dapat dibatalkan”
- Tidak terpenuhinya syarat objektif mengakibatkan “perjanjian batal demi hukum”

5. Hapusnya Perikatan

Pasal 1381 KUH Perdata mengatur hapusnya perikatan karena:

a. Pembayaran

Tiap-tiap perikatan dapat dipenuhi oleh siapa saja yang berkepentingan, sepertinya seorang yang turut berutang atau seorang penanggung utang. Suatu perikatan bahkan dapat dipenuhi juga oleh seorang pihak ketiga, yang tidak mempunyai kepentingan, asal saja orang pihak ketiga itu bertindak atas nama dan untuk melunasi utangnya si berutang, atau jika ia bertindak atas namanya sendiri, asal ia tidak menggantikan hak-hak si berpiutang (Pasal 1382 KUH Perdata).

b. Penawaran pembayaran tunai, diikuti dengan penyimpanan atau penitipan

Jika si berpiutang menolak pembayaran, maka si berutang dapat melakukan penawaran pembayaran tunai apa yang diutangnya, dan, jika si berpiutang menolaknya, menitipkan uang atau barangnya kepada pengadilan (Pasal 1404 (1) KUH Perdata).

Agar penawaran yang sedemikian itu sah, ketentuan Pasal 1405 KUH Perdata tersebut di bawah ini perlu diperhatikan:

- 1) dilakukan kepada seorang yang berpiutang atau kuasanya yang sah,
- 2) dilakukan oleh seorang yang berkuasa membayar,
- 3) yang dibayarkan mengenai semua uang pokok dan bunga yang dapat ditagih, beserta biaya yang telah ditetapkan dan mengenai sejumlah uang untuk biaya yang belum ditetapkan, dengan tidak mengurangi penetapan terkemudian,
- 4) ketetapan waktu telah tiba, jika itu dibuat untuk kepentingan si berpiutang,
- 5) syarat dengan mana utang telah dibuat, telah terpenuhi,
- 6) penawaran dilakukan di tempat, di mana menurut perjanjian harus dilakukan, dan jika tiada suatu perjanjian khusus mengenai itu, kepada si berpiutang pribadi atau di tempat tinggal yang sungguh-sungguh atau di tempat tinggal yang telah dipilihnya, serta
- 7) penawaran dilakukan oleh seorang notaris atau juru sita, keduanya disertai dua orang saksi.

c. Pembaharuan (novasi)

Dalam suatu novasi perikatan yang lama hapus demi hukum dan selanjutnya dibuat suatu perikatan baru dengan ketentuan dan syarat yang baru. Berdasarkan ketentuan Pasal 1413 KUH Perdata terdapat tiga macam cara untuk melaksanakan novasi, yaitu sebagai berikut.

- 1) Novasi objektif merupakan penggantian perikatan lama dengan perikatan baru dengan kreditor dan debitor yang sama.
- 2) Novasi pasif merupakan penggantian debitor berdasarkan suatu perikatan baru yang menghapuskan kewajiban debitor lama berdasarkan perikatan yang lama.
- 3) Novasi aktif merupakan penggantian kreditor berdasarkan suatu perikatan baru yang menghapuskan kewajiban debitor lama berdasarkan perikatan yang lama.

d. Perjumpaan utang atau kompensasi

Perjumpaan utang atau kompensasi dapat diberlakukan kepada dua orang yang saling memiliki kewajiban atau utang satu terhadap yang lainnya.

Pasal 1425 KUH Perdata:

Jika dua orang saling berutang satu pada yang lain, maka terjadilah antara mereka suatu perjumpaan, dengan mana utang-utang antara kedua orang tersebut dihapuskan, dengan cara dan dalam hal-hal yang akan disebutkan sesudah ini.

Pasal 1426 KUH Perdata:

Perjumpaan terjadi demi hukum, bahkan dengan tidak setahunya orang-orang yang berutang, dan kedua utang itu yang satu menghapuskan yang lain dan sebaliknya, pada saat utang-utang itu bersama-sama ada, bertimbang balik untuk suatu jumlah yang sama.

Pasal 1427 (1) KUH Perdata:

Perjumpaan hanyalah terjadi antara dua utang yang kedua-duanya berpokok sejumlah uang, atau sesuatu jumlah barang yang dapat dihabiskan, dari jenis yang sama, dan yang kedua-duanya dapat ditetapkan serta ditagih seketika.

e. Percampuran utang

Terjadi percampuran utang jika kedudukan sebagai orang berpiutang dan orang berutang berkumpul pada satu orang.

Pasal 1436 KUH Perdata:

Apabila kedudukan-kedudukan sebagai orang berpiutang dan orang berutang berkumpul pada satu orang, maka terjadilah demi hukum suatu percampuran utang, dengan mana piutang dihapuskan.

f. Pembebasan utang

Pasal 1438 KUH Perdata:

Pembebasan sesuatu utang tidak dipersangkakan, tetapi harus dibuktikan.

Pasal 1439 KUH Perdata:

Pengembalian sepucuk tanda piutang asli secara suka rela, oleh si berpiutang kepada si berutang, merupakan suatu bukti tentang pembebasan utangnya, bahkan terhadap orang-orang lain yang turut berutang secara tanggung menanggung.

g. Musnahnya barang yang terutang

Pasal 1444 ayat (1) KUH Perdata:

Jika barang tertentu yang menjadi bahan perjanjian musnah, tak lagi dapat diperdagangkan atau hilang, sedemikian hingga sama sekali tak diketahui apakah barang itu masih ada, maka hapuslah perikatannya, asal barang itu musnah atau hilang di luar salahnya si berutang, dan sebelum ia lalai menyerahkannya.

h. Kebatalan atau pembatalan

Mengacu pada syarat sahnya perjanjian dalam Pasal 1320 KUH Perdata, terhadap perjanjian yang tidak memenuhi syarat subjektif (mengenai kesepakatan dan kecakapan) mengakibatkan perjanjian dapat dibatalkan, sedangkan yang tidak memenuhi syarat objektif (mengenai hal tertentu dan sebab yang halal) mengakibatkan perjanjian batal demi hukum.

Pasal 1454 KUH Perdata:

Dalam semua hal, di mana suatu tuntutan untuk pernyataan batalnya suatu perikatan tidak dibatasi dengan suatu ketentuan undang-undang khusus hingga suatu waktu yang lebih pendek, waktu itu adalah lima tahun.

Waktu tersebut mulai berlaku:

- 1) dalam halnya kebelumdewasaan, sejak hari kedewasaan;
- 2) dalam halnya pengampunan, sejak hari pencabutan pengampunan; dalam halnya paksaan, sejak hari paksaan itu telah berhenti;
- 3) dalam halnya kekhilafan atau penipuan, sejak hari diketahuinya kekhilafan atau penipuan itu;
- 4) dalam halnya perbuatan seorang perempuan yang bersuami, yang dilakukan tanpa kuasa si suami, sejak hari pembubaran perkawinan;
- 5) dalam halnya kebatalan yang dimaksud dalam Pasal 1341 KUH Perdata (*Actio Pauliana*), sejak hari diketahuinya, bahwa kesadaran yang diperlukan untuk kebatalan itu ada;

Waktu yang disebutkan di atas ini, yang ditetapkan untuk memajukan tuntutan, tidaklah berlaku terhadap kebatalan yang dimajukan selaku pembelaan atau tangkisan, yang mana selalu dapat dikemukakan.

i. Liwat waktu (daluwarsa)

Daluwarsa adalah suatu alat untuk memperoleh sesuatu atau untuk dibebaskan dari suatu perikatan dengan lewatnya suatu waktu tertentu dan atas syarat-syarat yang ditentukan oleh undang-undang (Pasal 1946 KUH Perdata).

Berdasarkan Pasal 1967 KUH Perdata maka segala tuntutan hukum, baik yang bersifat perbendaan maupun yang bersifat perseorangan, hapus karena daluwarsa dengan lewatnya waktu 30 tahun, sedangkan siapa yang menunjukkan akan adanya daluwarsa itu tidak usah mempertunjukkan suatu alas hak, lagipula tak dapatlah dimajukan terhadapnya sesuatu tangkisan yang didasarkan kepada itikadnya yang buruk.

6. Format Perjanjian

Secara umum format perjanjian adalah sebagai berikut.

a. Judul perjanjian (*heading*)

Perjanjian sebaiknya diberi judul untuk memudahkan para pihak maupun pihak lain yang memerlukan dokumen tersebut. Judul diberikan sesuai dengan jenis dan karakter dari perjanjian, misalnya:

- 1) Perjanjian Kredit
- 2) Perjanjian Kerjasama
- 3) Perjanjian Jual Beli
- 4) Perjanjian Sewa Menyewa

b. Pembukaan perjanjian (*opening*)

Setiap perjanjian harus mencantumkan tanggal dibuatnya perjanjian. Tanggal perjanjian memiliki arti penting mengenai kapan kesepakatan tersebut dilakukan atau terjadi.

c. Komparisi (*parties*)

Komparisi merupakan uraian dari pihak-pihak yang membuat perjanjian. Dalam komparisi sebaiknya dicantumkan:

- 1) nama pihak yang mengadakan perjanjian maupun kuasanya;
- 2) domisili hukumnya (alamat);
- 3) dasar kewenangannya;
- 4) uraian mengenai persetujuan yang telah diperolehnya (jika ada); serta
- 5) kedudukan para pihak.

d. Premise (*recitals*)

Merupakan pendahuluan suatu perjanjian yang menunjukkan maksud dari perjanjian.

Isi perjanjian (*terms and condition*)

Perjanjian berisi klausula-klausula yang disepakati para pihak, antara lain berisi:

- 1) objek perjanjian;
- 2) kesepakatan harga atau biaya;
- 3) tata cara pembayaran;
- 4) hak dan kewajiban para pihak;
- 5) ketentuan pengakhiran perjanjian;
- 6) ketentuan cedera janji;
- 7) hukum dan yurisdiksi; dan
- 8) penyelesaian sengketa.

e. Penutup perjanjian (*closing*)

Dalam bagian penutup perjanjian berisi keterangan bahwa perjanjian telah selesai dibuat oleh para pihak.

f. Penandatanganan (*attestation*)

Setelah perjanjian ditutup, para pihak membubuhkan tanda tangan dan nama jelas dari pihak yang menandatangani perjanjian.

7. Akta Bawah Tangan

Akta bawah tangan dirumuskan dalam Pasal 1874 KUH Perdata, Pasal 286 RBG. Menurut pasal di atas, akta bawah tangan adalah:

- a. tulisan atau akta yang ditandatangani di bawah tangan;
- b. tidak dibuat dan ditandatangani di hadapan pejabat yang berwenang (pejabat umum), tetapi dibuat sendiri oleh seseorang atau para pihak;
- c. secara umum terdiri dari segala jenis tulisan yang tidak dibuat oleh atau di hadapan pejabat.

Pendek kata, segala bentuk tulisan atau akta yang bukan akta otentik disebut akta bawah tangan atau dengan kata lain, segala jenis akta yang tidak dibuat oleh atau di hadapan pejabat umum, termasuk dalam kategori akta bawah tangan.

Agar suatu tulisan bernilai sebagai Akta Bawah Tangan diperlukan persyaratan pokok berikut ini.

- a. Surat atau tulisan itu ditandatangani.
- b. Isi yang diterangkan di dalamnya menyangkut perbuatan hukum (*reschtshandeling*) atau hubungan hukum (*reschts bettrekking*);
- c. Sengaja dibuat untuk dijadikan bukti dari perbuatan hukum yang disebut di dalamnya.

8. Akta Otentik

Akta otentik adalah suatu akta yang dibuat di dalam bentuk yang ditentukan oleh undang-undang, dibuat oleh atau di hadapan pegawai umum yang berkuasa untuk itu di tempat di mana akta dibuat (Pasal 1868 KUH Perdata).

Agar suatu akta disebut akta otentik harus memenuhi syarat berikut ini.

- a. Akta itu harus dibuat “oleh” atau “di hadapan” seorang pejabat umum.
- b. Akta itu harus dibuat dalam bentuk yang ditentukan oleh undang-undang
- c. Pejabat umum oleh atau di hadapan siapa akta itu dibuat harus mempunyai wewenang untuk membuat akta itu.

Tidak setiap kelalaian atas pemenuhan persyaratan di atas mengakibatkan suatu akta menjadi tidak sah. Misalnya, kelalaian mencantumkan tempat dan tanggal akta dibuat pada suatu akta notaris (Pasal 25 PJN), tidak menyebabkan akta tersebut menjadi tidak sah, akan tetapi akta tersebut hanya mempunyai kekuatan seperti akta yang dibuat di bawah tangan, apabila ditandatangani oleh para penghadap.

Akan tetapi, apabila oleh undang-undang untuk suatu perbuatan, perjanjian dan ketetapan diharuskan suatu akta otentik, maka dalam hal persyaratan tersebut tidak dipenuhi maka perbuatan, perjanjian, dan ketetapan tersebut menjadi tidak sah. Misalnya, kuasa untuk memberikan hipotik harus dalam bentuk akta otentik (Pasal 1171 ayat 2 KUH Perdata).

9. Akta yang wajib dibuat secara otentik

Dari berbagai ketentuan perundangan yang berlaku, akta-akta yang wajib dibuat dalam bentuk akta otentik, antara lain sebagai berikut.

- a. Akta Pemberian Hak Tanggungan (Pasal 10 ayat 2 UUHT)
- b. Akta Hipotik (Pasal 1171 KUH Perdata)
- c. Akta kuasa untuk memberikan hipotik (Pasal 1171 ayat 2 KUH Perdata)
- d. Akta Jaminan Fidusia (Pasal 5 ayat 1 UU Fidusia)
- e. Akta pendirian perseroan terbatas (Pasal 7 ayat 1 UUPT)
- f. Akta hibah, kecuali yang disebutkan dalam Pasal 1687 KUH Perdata (Pasal 1682 KUH Perdata)
- g. Akta-akta pengalihan hak atas tanah dan pembebanan hak atas tanah serta akta kuasa untuk memberikan Hak Tanggungan (Pasal 15 ayat 1 UUHT)
- h. Akta pengakuan anak di luar kawin (Pasal 281 KUH Perdata)
- i. Berita acara tentang penawaran pembayaran tunai dan konsinyasi (Pasal 1405 jo. 1406 KUH Perdata)

BAB 9

Produksi dan Manajemen Operasi

A. PENGERTIAN MANAJEMEN PRODUKSI DAN STRATEGI OPERASI

Manajemen produksi bertanggung jawab untuk menghasilkan barang atau jasa dalam organisasi. Manajer Produksi juga disebut manajemen operasi karena berfungsi mengambil keputusan yang berkenaan dengan suatu fungsi operasi dan sistem transformasi yang digunakan. Manajemen operasi adalah kajian pengambilan keputusan dari suatu fungsi operasi.

Manajemen produksi/operasi merupakan suatu pengambilan keputusan dalam fungsi dan sistem operasi yang menghasilkan barang atau jasa. Pengertian ini didefinisikan dalam lima keputusan tanggung jawab: proses, kapasitas, sediaan, tenaga kerja, dan mutu.

Strategi operasi merupakan suatu visi fungsi operasi yang menetapkan keseluruhan arah atau daya dorong untuk pengambilan keputusan. Visi ini harus diintegrasikan dengan strategi bisnis dan seringkali direfleksikan pada perencanaan formal. Strategi operasi seharusnya menghasilkan suatu pola pengambilan keputusan operasi yang konsisten dan suatu keunggulan bersaing bagi perusahaan. Suatu pandangan bagi fungsi operasi yang dapat mengarahkan pengambilan keputusan. Tujuannya adalah menghubungkan strategi bisnis dengan pengambilan keputusan dalam operasi. Hasilnya harus

merupakan suatu pola pengambilan keputusan yang konsisten. Terdiri dari misi, keunggulan khusus, sasaran, dan kebijakan.

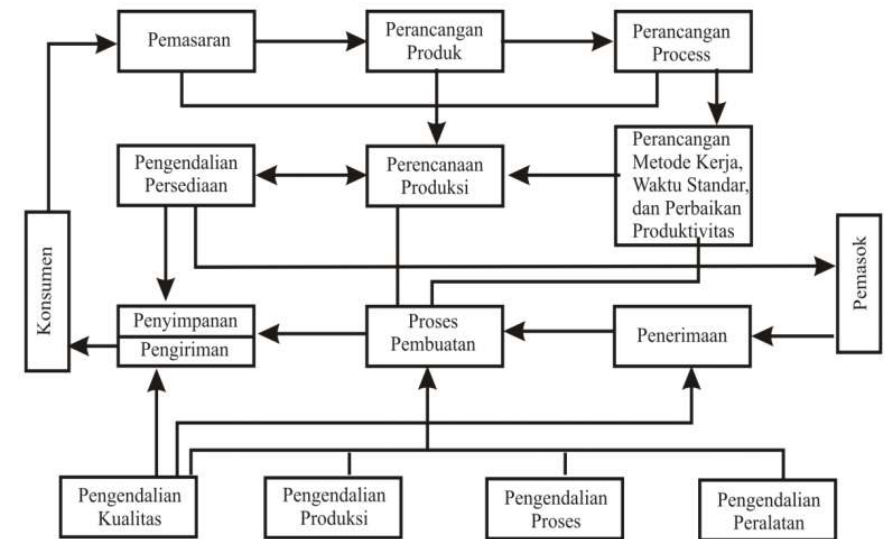
Misi merupakan tujuan operasi. Sasaran menyangkut biaya, kualitas, pengiriman, dan fleksibilitas. Keunggulan khusus adalah hal-hal yang dapat dilakukan lebih baik dari pesaing. Kebijakan adalah keputusan strategi yang mengarah pada pengambilan keputusan yang lebih rinci (taktis) dalam hal proses, kapasitas, sediaan, tenaga kerja, dan kualitas.

1. Manufaktur dan Produksi

Manufacturing is a series of interrelated activities and operations involving the design, materials selection, planning, manufacturing production, quality assurance, management and marketing of products of the manufacturing industries (International Conference on Production Engineering, 1983).

Kata *manufacturing* diartikan lebih luas. *Manufacturing* adalah proses konversi suatu desain menjadi produk akhir. Sementara itu, *production* adalah aktivitas fisik untuk mengubah suatu bentuk material menjadi bentuk lain yang lebih bernilai.

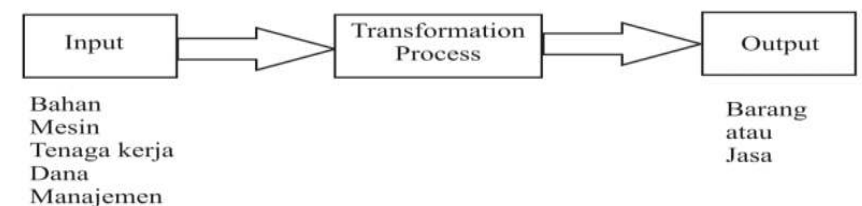
Siklus manufaktur dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 9.1. Siklus manufaktur

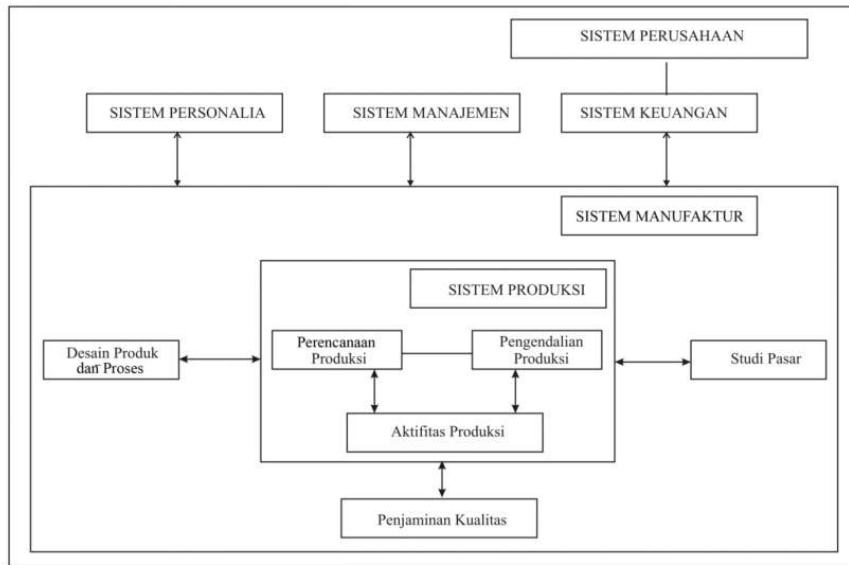
2. Sistem Manufaktur

Sistem manufaktur adalah sistem yang melakukan proses transformasi/konversi keinginan (*needs*) konsumen menjadi produk jadi yang berkualitas tinggi. Keinginan konsumen diketahui dari studi pasar, yang kemudian keinginan ini diterjemahkan menjadi desain produk, dan kemudian menjadi desain proses. Komitmen terhadap kualitas produk harus dimiliki oleh setiap level dalam perusahaan pada setiap tahap proses produksi. Dalam proses transformasi ini terjadi penambahan nilai sehingga produk jadi mempunyai nilai yang lebih tinggi daripada nilai bahan mentah. Berikut ini ilustrasinya.



Gambar 9.2. Sistem produksi

Sistem produksi, sistem manufaktur, dan sistem perusahaan dapat disajikan sebagai berikut:



Gambar 9.3. Sistem produksi, manufaktur, dan sistem perusahaan

B. PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PRODUK

Perencanaan dan pengendalian produksi yaitu merencanakan kegiatan-kegiatan produksi, agar apa yang telah direncanakan dapat terlaksana dengan baik.

Perencanaan produksi merupakan aktivitas untuk menetapkan produk yang diproduksi, jumlah yang dibutuhkan, kapan produk tersebut harus selesai, serta sumber-sumber yang dibutuhkan. Sementara itu, pengendalian produksi adalah aktivitas yang menetapkan kemampuan sumber-sumber yang digunakan dalam memenuhi rencana, kemampuan produksi berjalan sesuai rencana, serta melakukan perbaikan rencana.

Tujuan utama perencanaan produksi dan pengendalian produksi yaitu memaksimalkan pelayanan bagi konsumen, meminimalkan investasi pada persediaan, perencanaan kapasitas, pengesahan produksi dan pengendalian

produksi, persediaan dan kapasitas, penyimpanan dan pergerakan material peralatan, *routing*, serta proses perencanaan (*planning*).

Sementara itu, tujuan dan fungsi perencanaan dan pengendalian produksi meliputi mengusahakan agar perusahaan dapat memproduksi secara efisien dan efektif; mengusahakan agar perusahaan dapat menggunakan modal seoptimal mungkin; mengusahakan agar perusahaan dapat menguasai pasar yang luas; untuk dapat memperoleh keuntungan yang cukup bagi perusahaan; meramalkan permintaan produk yang dinyatakan dalam jumlah produk sebagai fungsi dari waktu; memonitor permintaan yang aktual; membandingkannya dengan ramalan permintaan sebelumnya dan melakukan revisi atas ramalan tersebut jika terjadi penyimpangan; menetapkan ukuran pemesanan barang yang ekonomis atas bahan baku yang akan dibeli; menetapkan sistem persediaan yang ekonomis; menetapkan kebutuhan produksi dan tingkat persediaan pada saat tertentu; memonitor tingkat persediaan; membandingkannya dengan rencana persediaan, dan melakukan revisi rencana produksi pada saat yang ditentukan; serta membuat jadwal produksi, penugasan, dan pembebanan mesin dan tenaga kerja yang terperinci.

C. TINGKATAN PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PRODUKSI

Dalam perencanaan produksi, ada tiga macam, yaitu untuk jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek.

Perencanaan jangka panjang berarti kegiatan peramalan usaha, perencanaan jumlah produk dan penjualan, perencanaan produksi, perencanaan kebutuhan bahan, dan perencanaan finansial. Perencanaan jangka menengah berarti perencanaan kebutuhan kapasitas, perencanaan kebutuhan material, jadwal induk produksi, dan perencanaan kebutuhan distribusi. Terakhir, perencanaan jangka pendek adalah kegiatan penjadwalan perakitan produk akhir, perencanaan dan pengendalian *input-output*,

pengendalian kegiatan produksi, perencanaan dan pengendalian *purchase*, serta manajemen proyek.

Kegiatan perencanaan dan pengendalian produksi, melaksanakan peramalan kuantitas permintaan; perencanaan pembelian/pengadaan (jenis, jumlah, dan waktu); perencanaan persediaan (jenis, jumlah, dan waktu); perencanaan kapasitas (tenaga kerja, mesin, fasilitas); penjadwalan produksi dan tenaga kerja; penjaminan kualitas; monitoring aktivitas produksi; pengendalian produksi; serta pelaporan dan pendataan.

D. KLASIFIKASI SISTEM MANUFAKTUR

Dalam sistem manufaktur terdapat empat klasifikasi yaitu sebagai berikut.

1. Tipe produksi

- a) *Make to Stock* (MTS)
- b) *Assemble to Order* (ATO)
- c) *Make to Order* (MTO)
- d) *Engineering to Order* (ETO)

2. Volume produksi

a) Produksi massa

Adalah produksi dengan ciri-ciri laju serta tingkat produksi pada produksi yang bersifat massa yang umumnya tinggi; permintaan terhadap produk yang dihasilkan tinggi; peralatan umumnya mempunyai fungsi khusus; serta keahlian tenaga kerja tidak terlalu tinggi sebagai akibat dari fungsi peralatan yang khusus.

b) Produksi *batch*

Adalah produksi dengan ciri-ciri ukuran lot produksi adalah medium; tujuannya memenuhi kebutuhan konsumen terhadap produk-produk yang diperlukan secara kontinu; serta peralatan umumnya mempunyai fungsi umum tetapi dirancang untuk tingkat produksi yang tinggi.

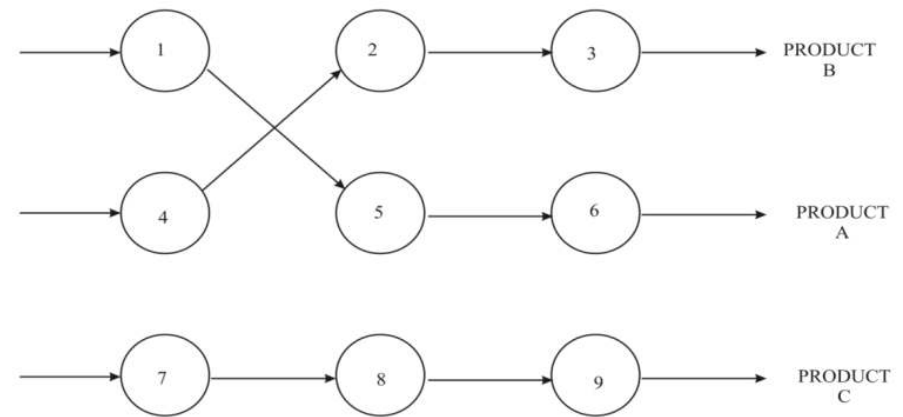
c) Produksi *job shop*

Adalah produksi dengan ciri-ciri tingkat produksi rendah; peralatan mempunyai fungsi umum, keahlian yang diperlukan tenaga kerja cukup tinggi; dan biasanya membuat berdasarkan pesanan.

3. Aliran produksi

a) Proses *Fixed Site (Project)*

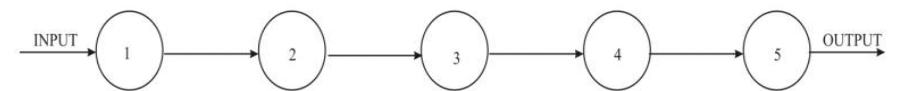
Proses ini dapat disajikan dengan ilustrasi sebagai berikut.



Gambar 9.4. Proses *Fixed Site (Project)*

b) *Job Shop (Jumbled Flow)*

Proses ini dapat disajikan dengan ilustrasi/gambar sebagai berikut.



Gambar 9.5. Proses *Job Shop (Jumbled Flow)*

c) *Flow Shop*

Proses *flow shop* mempunyai beberapa ciri berikut ini.

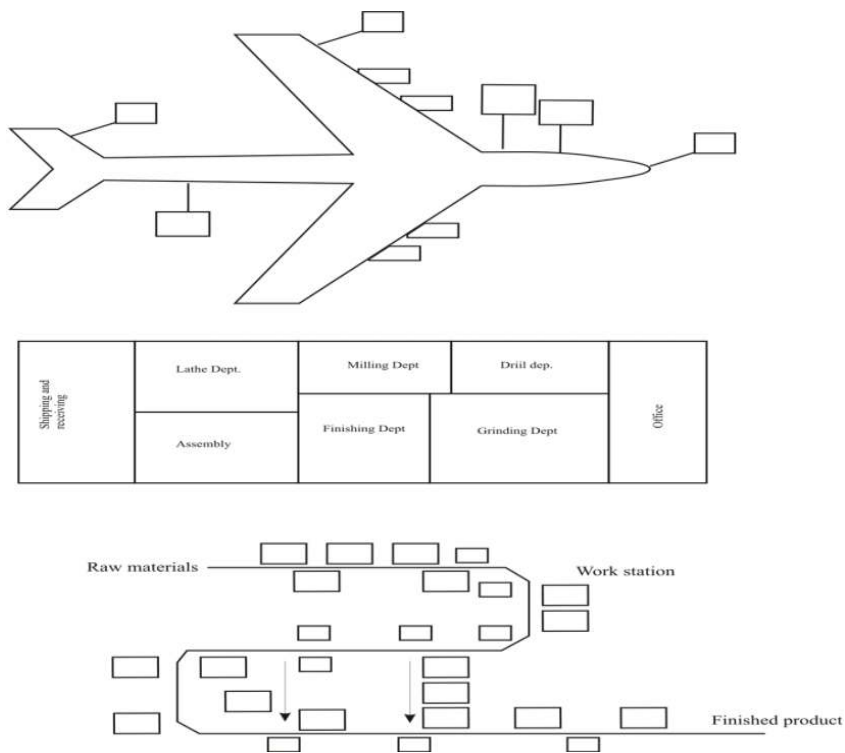
- *Small-Batch Line Flow*: mempunyai semua karakter *flow shop*, tetapi tidak semua memproses produk yang sama secara terus-menerus. Memproses beberapa produk dengan ukuran *batch* kecil,

dengan kebutuhan *setup per batch*. Digunakan ketika biaya proses bisa dipertimbangkan, permintaan *part* rendah, dan nondiskrit. Contohnya adalah farmasi.

- *Large-Batch (Repetitive) Line Flow*: memproduksi produk diskrit dalam volume besar tetapi tidak kontinu.
- *Continuous Line Flow*: merujuk pada proses kontinu dari fluida, bedak, logam, dan lain-lain. Biasa digunakan pada industri gula, minyak, dan logam lainnya.

4. Tata letak (*lay out*)

Ada tiga macam tata letak yang perlu diperhatikan, yaitu *fixed position layout*, *process layout*, dan *product flow layout*. Ketiga *lay out* ini dapat diilustrasikan sebagai berikut.



Gambar 9.6. *Fixed position layout*, *process layout*, *product flow layout* sebuah pabrik (Groover, 1987)

5. Sistem produksi versus respons kepada konsumen

Sistem produksi versus respons kepada konsumen dapat disajikan dalam tabel berikut ini.

	MTS	ATO	MTO	ETO
FS				
BS				
JS				

Keterangan:

- MTS = *make to stock*
- ATO = *assemble to order*
- MTO = *make to order*
- ETO = *engineer to order*
- FS = *flow shop*
- BP = *batch production*
- JS = *job shop*

Daftar Pustaka

- Afiff, Faizall dan Utjup Supandi. 1984. *Manajemen Modal Kerja*. Bandung: Penerbit Remadja Karya.
- Anthony, William P., Michelle K. Kacmar., and Pamela L. Perrew. 2002. *Human Resources Management: A Strategic Approach (4th Ed)*. Ohio: South-Western.
- Bryson, John M. 1991. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, Oxford: Jossey - Bass Publishers.
- Bank Indonesia. 1998. *Undang-Undang No. 10 tahun 1998 Tentang Perubahan atas UU No. 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan*. Jakarta.
- Bank Indonesia. 2008. *Undang-Undang No. 21 tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah*. Jakarta.
- Bhandari, Laxmi Chand. 1988. *Debt/Equity Ratio and Expected Common Stock Return: Emperical Evidence*. Journal of Finance.
- Copeland, Thomas E. and Weston J. Fred. 1992. *Financial Theory and Corporate Policy (3rd Ed)*. California: Addison-Wesley Publishing Co.
- Cravens, D. and Nigel F. Piercy. 2003. *Strategic Marketing (7th Ed)*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.

- Chanon, D. F. 1986. *Bank Strategic Management and Marketing*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Cooper, D.R. and Pamela S. Schindler. 2006. *Business Research Methods (9th Ed)*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Casio, Wayne F. 2012. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits (8th Ed)*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Christensen, R. 2005. *Roadmap to Strategic Human Resources Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Deliarnov. 2007. *Ilmu Pengetahuan Sosial Ekonomi*. Pekanbaru: Erlangga.
- Djaetun. 2014. *Memahami Hakekat BUDI LUHUR, Cetakan II*. Jakarta
- Darmadji, Tjiptono dan Hendy M. Fakhruddin. 2012. *Pasar Modal di Indonesia (Pendekatan Tanya Jawab)*. Jakarta: Selemba Empat.
- Elton, Edwin J. and Martin J. Gruber. 1984. *Modern Portfolio Theory Investment Analysis (2nd Ed)*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Ebert, Ronald J. and Ricky W. Griffin. 2009. *Business Essentials (7th Ed)*. New Jersey: Pearson Education International, Prentice Hall.
- Foster, George. 1986. *Financial Statement Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ferrell, O. C., Geoffrey Hirt, and Linda Ferrell. 2016. *Business A Changing World (10th Ed)*. New York: McGraw-Hill International Edition.
- Dessler, Gary. 2005. *Human Resource Management (10th Ed)*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Husnan, Suad. 1987. *Teori Portofolio dan Implikasinya Bagi Manajemen Keuangan (Edisi Kedua)*. Yogyakarta: BPFE.
- Husnan, Suad. 1992. *Pembelajaran Perusahaan Dasar-Dasar Manajemen Keuangan (Edisi Kedua)*. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Husnan, Suad. 1995. *Manajemen Keuangan Teori dan Penerapan (Edisi Ketiga)*. Yogyakarta: BPFE.
- Institute For Economic and Financial Research*. 1996 dan 1998. Jakarta: Indonesian Capital Market Directory.
- Kotler, P. and Kevin L. Keller. 2006. *Marketing Management (2th Ed)*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Laudon, Kenneth C. and Jane P. Laudon. 2012. *Management Information Systems*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Suyanto, Nurhadi. 2007. *IPS Ekonomi*. Yogyakarta: Erlangga
- Subroto, Djoko dan Daru Wahyuni. 2008. *Ilmu Pengetahuan Sosial Ekonomi 3*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sharpe, William F. 1970. *Portfolio Theory and Capital Markets*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Rose, Peter S. 1991. *Commercial Bank Management: Producing and Selling Financial Service*. Irwin, Inc.
- Ross, Stephen, Randolph Westerfield, and Jeffrey F. Jaffe. 2005. *Corporate Finance (7th Edition)*. New York: McGraw-Hill International Edition.
- Riyanto, Bambang. 1995. *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan (Edisi Ketiga)*. Yogyakarta: Yayasan Badan Penerbit Gajah Mada.
- Suparmoko, M. 1986. *Keuangan Negara (Edisi Ketiga)*. Yogyakarta: BPFE.
- Welsch, Glenn A., Ronald W. Hilton, and Paul N. Gordon. 1988. *Budgeting, Profit, Planning and Control (5th Ed)*. New Jersey: Prentice Hall Incorporation.
- Winger, J. Bernard and Ralph R. Frasea. 1995. *Investment: Introduction to Analysis and Planning (3rd Ed)*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Weston, J. Fred and Eugene F. Brigham. 1986. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan (Edisi Ketujuh)*. Jakarta: Erlangga
- <http://id.wikipedia.org/wiki/Uang2>.

<http://yastory.blogspot.com/2013/04/pengertian-lembaga-keuangan-bank-dan.html>

<http://blogbelajar-pintar.blogspot.com/2013/09/jenis-jenis-lembaga-keuangan-bukan-bank.html>

<http://silmiikaffah.wordpress.com/2013/03/15/fungsi-dan-peranan-lembaga-keuangan/>

<http://www.google.com>. 31 April 2010. Uang dan Lembaga Keuangan

Tentang Penulis



Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B. Sc., MBA.

Dilahirkan di Jakarta, 10 Maret 1964, menghabiskan masa remajanya di Jerman selama 15 tahun dan berhasil menyelesaikan pendidikan Sarjana (1980-1984) dan Masternya (1990-1992) di bidang Sumber Daya Manusia (SDM) di Universitas Maryland. Program doktoralnya di bidang yang sama kemudian dia raih di Universitas Padjajaran (1997-2000). Sejak 1994,

dia bekerja sebagai Trainer dan Konsultan SDM di berbagai perusahaan, terutama perusahaan-perusahaan pertambangan minyak nasional dan multinasional.

Penulis dikenal sebagai pakar hipnoterapi sekaligus praktisi konsultan pengembangan dan pelatihan SDM. Dia kerap diundang ke berbagai media dan acara sebagai motivator, pembicara, dan narasumber. Selain sebagai dosen pengampu mata kuliah di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya serta beberapa Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta lainnya di Jakarta, dia juga menyelenggarakan Sertifikasi Kompetensi BNSP. Pernah menjadi pemenang Hibah INSINAS dan beberapa hibah internal lainnya, dia aktif meneliti dan melakukan pengabdian kepada masyarakat di dalam maupun luar negeri, terutama dalam meningkatkan keterampilan dan kompetensi masyarakat Indonesia agar mampu menjadi masyarakat yang mandiri dan madani.

Beberapa tulisannya telah diterbitkan sebagai buku panduan *self help* serta buku-buku ajar, antara lain buku *Manajemen SDM Dasar; Manajemen SDM Lanjutan; Etika Bisnis dan Profesi; Kepemimpinan Transformasional 1 dan 2; Menjadi Entrepreneur 1 dan 2; HypnoParenting; HypnoMarriage; HypnoBeauty; HypnoHealth; HypnoHealing.*

