

MENJADI ENTREPRENEUR 2

Setelah mendirikan usaha, seorang entrepreneur harus mampu mengelola dan mempertahankan bisnisnya dengan mempelajari dan menerapkan manajemen dalam bisnis. Tanpa manajemen yang baik, sebuah kegiatan bisnis tidak akan bertahan lama, apalagi berkembang lebih maju.

Buku ini adalah buku lanjutan dari Menjadi Entrepreneur 1. Pada buku sebelumnya, penyusun lebih banyak membahas tentang konsep bisnis, perencanaan bisnis serta berbagai hal tentang lingkungan bisnis. Dalam buku lanjutan ini, penyusun memaparkan lebih dalam mengenai manajemen sumber daya manusia, pemasaran, dan keuangan.

Ditulis secara praktis, buku ini mudah dipahami masyarakat umum dan entrepreneur itu sendiri, baik entrepreneur pemula maupun yang sudah terjun dalam



2

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, Bsc., MBA.
Ratih Puspitaningtyas Faeni, SH., MM.
Rachmat Pramukty, SE., M.Si.
Dr. Amor Marundha, SE., M.Ak.
Dr. Heni Rohaeni., S.Sos, M.Si.

MENJADI ENTREPRENEUR 2



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

MENJADI ENTREPRENEUR



MENJADI ENTREPRENEUR

2

Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, Bsc., MBA.

Ratih Puspitaningtyas Faeni, SH., MM.

Rachmat Pramukty, SE., M.Si.

Dr. Amor Marundha, SE., M.Ak.

Dr. Heni Rohaeni., S.Sos, M.Si.

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).



Menjadi Entrepreneur 2

Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, Bsc., MBA.

Ratih Puspitaningtyas Faeni, SH., MM.

Rachmat Pramukty, SE., M.Si.

Dr. Amor Marundha, SE., M.Ak.

Dr. Heni Rohaeni., S.Sos, M.Si.

Copyright ©2023

Penyunting: Tim Editor Imatif Media

Penata aksara: hedotzdedy

Perancang sampul: hedotzdedy

Cetakan Pertama, Maret 2023

ISBN: 978-623-8244-06-5

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

Kata Pengantar

Setelah mendirikan usaha, seorang entrepreneur harus mampu mengelola dan mempertahankan bisnisnya dengan mempelajari dan menerapkan manajemen dalam setiap bidang. Tanpa manjaemen yang baik, sebuah ide usaha tidak akan bertahan lama, apalagi berkembang lebih maju.

Buku ini adalah buku lanjutan dari *Menjadi Entrepreneur 1*. Pada buku sebelumnya, penyusun lebih banyak membahas tentang konsep bisnis, perencanaan bisanis serta berbagai hal tentang lingkungan bisnis. Dalam buku lanjutan ini, penyusun akan memaparkan lebih dalam mengenai manajemen sumber daya manusia, pemasaran, dan keuangan.

Melalui penyajian metode yang praktis, setelah mempelajari buku ini, penyusun berharap para pembaca mampu memahami manajemen berbagai bidang pengelolaan bisnis dan pada akhirnya bisa mempraktikkannya dalam bisnis atau lingkungan kerjanya.

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

Tim Penulis



**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	ix
Daftar Gambar	x

BAB 1 MOTIVASI KERJA

A. Pengertian Motivasi.....	1
B. Teori Motivasi Kepuasan.....	5
C. Teori Proses.....	13
D. Penerapan Teori Motivasi.....	25
E. Keterkaitan MBO dengan Teori Penetapan Tujuan.....	27
F. Keterkaitan OB Mod dengan Teori Penguatan.....	29
G. Keterkaitan Program Upah Variabel dengan Teori Harapan.....	33
H. Keterkaitan Tunjangan Fleksibel dengan Teori Harapan.....	35
I. Keterkaitan Harga Sebanding dengan Teori Keadilan.....	36
J. Isu-Isu Istimewa dalam Motivasi.....	36

BAB 2 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Dasar MSDM.....	43
B. Proses MSDM dalam Organisasi.....	46
C. Peran Manajemen SDM dalam Organisasi.....	46
D. <i>Strategic Human Resources Versus Traditional Human Resources</i>	48
E. Hambatan bagi Strategi <i>Human Resources</i>	56
F. <i>Outsourcing and Revamping Human Resources</i>	58
G. <i>Distinctive Human Resources Are Firms' Core Competencies</i>	59

BAB 3 MANAJEMEN PEMASARAN

A. Pengertian Pasar dan Pemasaran.....	69
B. Konsep Pasar.....	71
C. Konsep Inti Pemasaran dan Falsafah Pemasaran.....	72
D. Sistem Pemasaran.....	72

BAB 4 MANAJEMEN KEUANGAN

A. Pengertian Manajemen Keuangan.....	77
B. Fungsi Manajemen Keuangan.....	78
C. Tujuan Manajemen Keuangan.....	81
D. Kewajiban Manajer Keuangan.....	81
E. Peran dan Posisi Manajemen Keuangan dalam Organisasi Bisnis.....	82

BAB 5 AKUNTANSI DAN LAPORAN KEUANGAN

A. Teori-Teori Akuntansi dan Riset Akuntansi.....	85
B. Pendekatan Akuntansi.....	86
C. Laporan Keuangan.....	89
D. Persediaan.....	90
E. Aktiva Tetap dan Depresiasi.....	93
F. Alat Analisis Keuangan.....	97

BAB 6 PASAR MODAL DAN SURAT-SURAT BERHARGA

A. Pengertian Pasar Modal dan Surat Berharga.....	107
B. Perbedaan Pasar Abstrak dan Pasar Konkret.....	113

BAB 7 UANG, BANK, DAN SISTEM KUANGAN

A. Sejarah Uang.....	115
B. Pengertian Uang.....	116
C. Fungsi Uang.....	117
D. Peran Bank.....	119
E. Sistem Keuangan.....	122

Daftar Pustaka.....	129
Tentang Penulis	133

Daftar Tabel

Tabel 1.1. Perspektif manajerial tentang Teori kepuasan dan Teori Proses	4
Tabel 1.2. Teori X dan Teori Y	7
Tabel 1.3. Teori Keadilan	21

Daftar Gambar

Gambar 1.1.	Proses motivasi pola awal.....	3
Gambar 1.2.	Hierarki kebutuhan Maslow.....	6
Gambar 1.3.	Tipe hubungan ERG.....	9
Gambar 1.4.	Kepuasan kerja menurut pandangan tradisional vs pandangan Herzberg.....	10
Gambar 1.5.	Ringkasan empat Teori Kepuasan.....	13
Gambar 1.6.	Strategi penguatan dengan penerapan Sistem ABC.....	15
Gambar 1.7.	Jadwal penguatan.....	16
Gambar 1.8.	Dimensi kinerja.....	20
Gambar 1.9.	Tingkat-tingkat sasaran.....	26
Gambar 1.10.	Langkah-langkah dalam OB Mod.....	27
Gambar 1.11.	Proses lingkaran kualitas.....	30
Gambar 2.1.	Proses SDM dalam organisasi.....	46
Gambar 3.1.	Konsep inti pemasaran.....	70
Gambar 3.2.	Lingkungan yang mempengaruhi pemasaran.....	71
Gambar 4.1.	Bagan struktur keberadaan manajemen keuangan.....	82

BAB 1 Motivasi Kerja

A. PENGERTIAN MOTIVASI

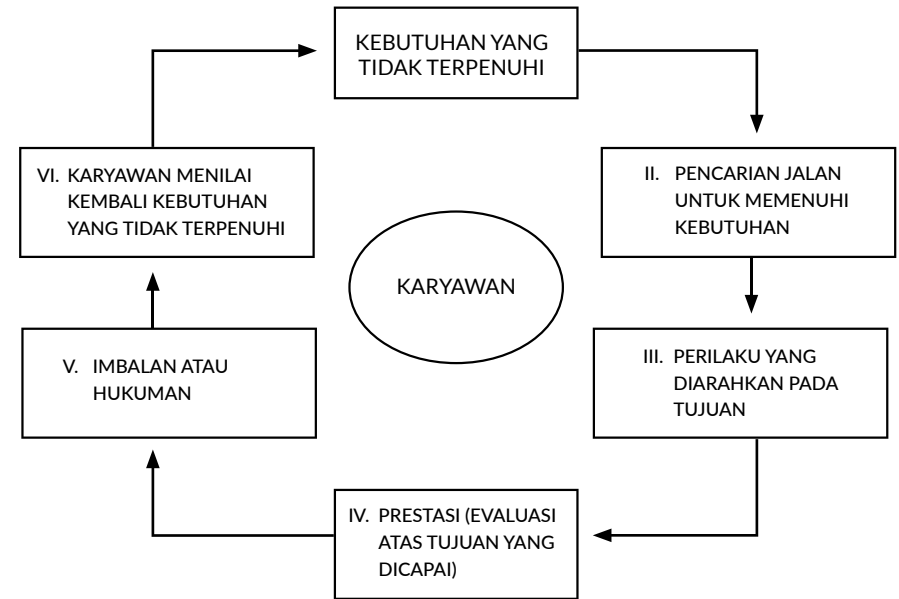
Menurut Gibson, motivasi adalah suatu konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku. Sementara itu, menurut Stephen P. Robbins, motivasi adalah keinginan untuk berusaha/berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan/ditentukan oleh kemampuan usaha/upaya untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual.

Dari dua batasan/definisi tersebut pada intinya adalah mempunyai kesamaan pengertian walaupun ada perbedaan redaksional. Motivasi secara umum berkaitan dengan usaha untuk memenuhi semua tujuan sehingga fokus pembahasan dipersempit pada tujuan organisasional supaya dapat merefleksikan perhatian kita pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dalam batasan/definisi tersebut didapat tiga elemen kunci, yaitu usaha, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Dalam pengelolaan organisasi seorang manajer harus mempertimbangkan suatu motivasi yang berbeda untuk sekelompok orang, yang dalam banyak hal tidak dapat diduga sebelumnya. Keanekaragaman ini menyebabkan perbedaan perilaku, dalam hal ini beberapa hal berkaitan dengan titik tolak individu yaitu kebutuhan dan tujuan.

Kebutuhan ialah kekurangan yang dirasakan seseorang pada suatu waktu tertentu. *Tujuan* ialah suatu hasil yang dicari karyawan yang dipandang sebagai kekuatan yang menarik orang untuk berperilaku dalam pencapaian tujuan yang diinginkan sehingga dapat mengurangi kebutuhan yang belum terpenuhi.

Pada proses motivasi, orang akan berusaha memenuhi berbagai macam kebutuhannya. Kebutuhan yang tidak terpenuhi menyebabkan orang akan mencari jalan untuk mengurangi ketegangan yang disebabkan oleh kekurangan-kekurangannya. Oleh karena itu, orang lalu memilih suatu tindakan, maka terjadilah perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan. Setelah lewat beberapa waktu, para manajer menilai perilaku tersebut. Hasil penilaian dapat menetapkan pemberian imbalan ataupun hukuman. Hasil tersebut dinilai kembali oleh individu yang bersangkutan dan kebutuhan yang belum terpenuhi ditinjau kembali sehingga pada gilirannya akan menggerakkan proses dan pola perputaran. Proses motivasi pola awal ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1.1. Proses motivasi pola awal

Banyak teori tentang motivasi dan penemuan riset yang mencoba menjelaskan hubungan antara perilaku dengan hasilnya. Teori motivasi dapat dikelompokkan dalam dua kategori yaitu Teori Kepuasan (*Content Theory*) dan Teori Proses (*Process Theory*).

Teori Proses menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan. Kedua kategori tersebut mempunyai arti penting bagi manajer yang sehari-harinya berhubungan dengan pekerjaan proses memotivasi para karyawannya.

Rangkaian singkat karakteristik dari Teori Kepuasan dan Teori Proses ditinjau dari perspektif manajerial dapat disajikan dalam tabel berikut ini.

DASAR TEORITIS	PENJELASAN TEORITIS PENERAPAN	PENEMU TEORI MANAJERIAL	
ISI	Faktor-faktor dalam diri orang yang menggerakkan mengarah, mendukung, dan menghentikan perilaku. Faktor-faktor ini hanya dapat diduga.	MASLOW - Lima tingkat kebutuhan ALDERFER - Tiga tingkat hirarki (ERG) HERZBERG - Dua faktor. Faktor utama disebut-sebut iklim baik motivasi. McCELLAND - Tiga kebutuhan yang diperoleh dari kebudayaan prestasi dan kekuasaan.	Manajer harus hati-hati tentang kebutuhan dan tujuan karena terdapat keunikan pada masing-masing individu.
PROSES	Menguraikan, menjelaskan, menganalisis bagaimana perilaku itu digerakkan didukung dan dihentikan.	VROOM - Teori harapan dari pilihan. Skinner - Teori penguatan berkenaan dengan pengetahuan yang terjadi sebagai konsekuensi perilaku. ADAMS - Teori persamaan berdasarkan perbandingan yang dibuat individu. LOCKE - Teori kerangka tujuan yang disengaja atau dengan maksud adalah determinan perilaku.	Manajer harus memahami proses motivasi dan bagaimana individu membuat pilihan yang berdasarkan pilihan penghargaan dan pencapaian.

Tabel 1.1. Perspektif manajerial tentang Teori Kepuasan dan Teori Proses

B. TEORI MOTIVASI KEPUASAN

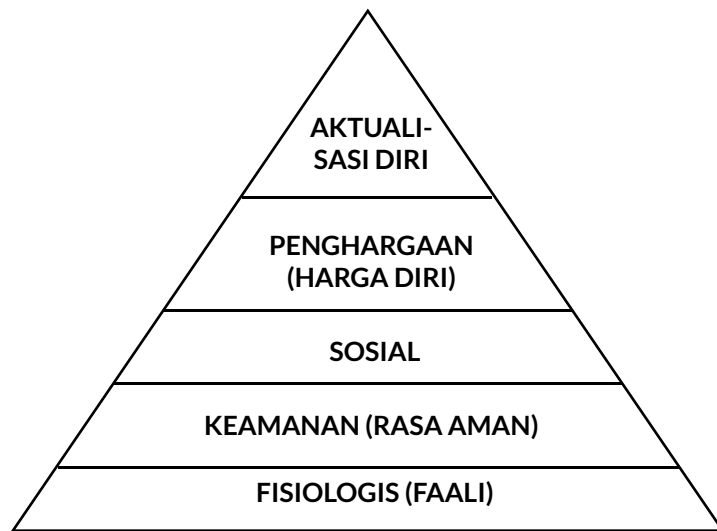
1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori motivasi Maslow menyatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hierarki. Tingkat yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan tingkat yang paling tinggi adalah kebutuhan perwujudan/aktualisasi diri. Dalam hipotesisnya, dinyatakan bahwa dalam setiap manusia terdapat lima hierarki kebutuhan, yaitu sebagai berikut.

- a) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan yang meliputi rasa lapar, rasa haus, kebutuhan akan perlindungan, kebutuhan seks, dan kebutuhan fisik lainnya.
- b) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan yang meliputi kebutuhan akan keamanan, dan proteksi dari gangguan fisik dan emosi.
- c) Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan yang meliputi kasih sayang, rasa memiliki dan dimiliki, penerimaan dan persahabatan.
- d) Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan yang meliputi harga diri internal dan eksternal. Contoh internal seperti menghormati diri sendiri, otonomi, dan usaha untuk mencapai hasil. Sementara itu, contoh eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- e) Kebutuhan aktualisasi/perwujudan diri, yaitu kebutuhan yang digambarkan dengan dorongan untuk menjadi apa yang diinginkan seseorang. Kebutuhan ini meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan.

Teori Maslow beranggapan bahwa a) orang akan memenuhi kebutuhan yang lebih pokok sebelum mengarahkan perilaku untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi; dan b) orang mempunyai keinginan untuk berkembang untuk maju.

Teori kebutuhan Maslow dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1.2. Hierarki kebutuhan Maslow

Maslow memisahkan kelima kebutuhan manusia di atas menjadi dua, yaitu kebutuhan order tinggi dan order rendah. Kebutuhan order tinggi adalah kebutuhan yang dipenuhi secara internal, yaitu meliputi kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Sementara itu, kebutuhan order rendah adalah kebutuhan-kebutuhan yang dipenuhi secara eksternal, yaitu meliputi kebutuhan akan rasa aman dan kebutuhan fisik/faali.

Berkaitan dengan dua pandangan Douglas McGregor mengenai manusia, yaitu secara dasar negatif, yang ditandai dengan Teori X, dan yang lain pada dasarnya positif, yang ditandai dengan Teori Y, maka Maslow mengungkapkan Teori X mengandaikan bahwa kebutuhan order rendah mendominasi individu-individu, sedangkan Teori Y mengandaikan bahwa kebutuhan order tinggi mendominasi individu-individu.

McGregor sendiri menganut keyakinan bahwa pengandaian-pengandaian Teori Y lebih valid daripada Teori X. Oleh karena itu, ia mengusulkan ide-ide seperti pengambilan keputusan partisipatif, pekerjaan yang bertanggung jawab dan menantang, serta hubungan kelompok yang baik sebagai

pendekatan-pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi pekerjaan seorang karyawan. Sayangnya, hal ini kurang memiliki bukti untuk memperkuat kesahihan pengandaian Teori Y.

Teori X dan Teori Y yang dikemukakan McGregor disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 1.2. Teori X dan Teori Y

TEORI X	TEORI Y
1. Karyawan secara inheren (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.	1. Karyawan dapat memandang kerja sebagai sama wajarnya seperti istirahat atau bermain.
2. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.	2. Orang-orang akan menjalankan pengarahan diri jika mereka janji terlibat pada saran-sasaran.
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.	3. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima baik, bahkan mengusahakan tanggung jawab.
4. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan memperagakan ambisi sedikit saja.	4. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif (pembaharuan) tersebar meluas dalam populasi dan tidak perlu merupakan milik dari mereka yang berada dalam posisi manajemen.

2. Teori ERG Alderfer

Alderfer sependapat dengan Teori kebutuhan Maslow bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang tersusun dalam suatu hierarki. Akan tetapi, menurut Alderfer hierarki kebutuhan hanya meliputi tiga perangkat kebutuhan, yaitu eksistensi, keterkaitan, dan pertumbuhan.

- a) Eksistensi (E-Existence), yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, minuman, udara, upah, dan kondisi kerja.
- b) Keterkaitan (R-Relatedness), yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan antarpribadi yang bermanfaat.
- c) Pertumbuhan (G-Growth), yaitu kebutuhan di mana individu merasa puas dengan membuat suatu kontribusi (sumbangan) yang kreatif dan produktif.

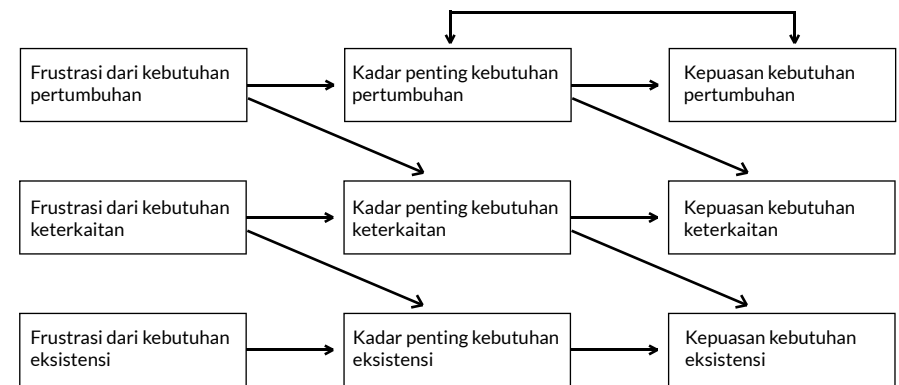
Dari hal tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian Teori ERG adalah teori motivasi kepuasan yang mengatakan bahwa individu mempunyai kebutuhan-kebutuhan akan Eksistensi, Keterkaitan, dan Pertumbuhan.

Seperti Maslow, argumen Teori ERG adalah kebutuhan tingkat lebih rendah yang terpuaskan mengantar ke hasrat untuk memenuhi kebutuhan order lebih tinggi. Akan tetapi, kebutuhan-kebutuhan ganda dapat beroperasi sebagai motivator-motivator sekaligus, dan halangan dalam mencoba memuaskan kebutuhan tingkat lebih tinggi dapat menghasilkan regresi ke suatu kebutuhan tingkat lebih rendah.

Teori ERG lebih konsisten dengan pengetahuan kita mengenai perbedaan-perbedaan individu di antara orang-orang. Variabel-variabel seperti pendidikan, latar belakang keluarga, dan lingkungan budaya dapat mengubah pentingnya atau kekuatan dorong yang dipegang sekelompok kebutuhan untuk seorang individu tertentu.

Alderfer mengemukakan bahwa sebagian tambahan terhadap kemajuan pemuasan yang dikemukakan Maslow juga terjadi proses pengurangan keputusan, yaitu jika seseorang terus-menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan Pertumbuhan, maka kebutuhan akan Keterkaitan akan muncul kembali sebagai kekuatan motivasi utama yang menyebabkan individu tersebut mengarahkan kembali upayanya menuju pemenuhan kategori kebutuhan yang lebih rendah. Jadi, hambatan tersebut mengarah pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah.

Untuk lebih jelasnya, berikut ini gambar dari tipe hubungan ERG.



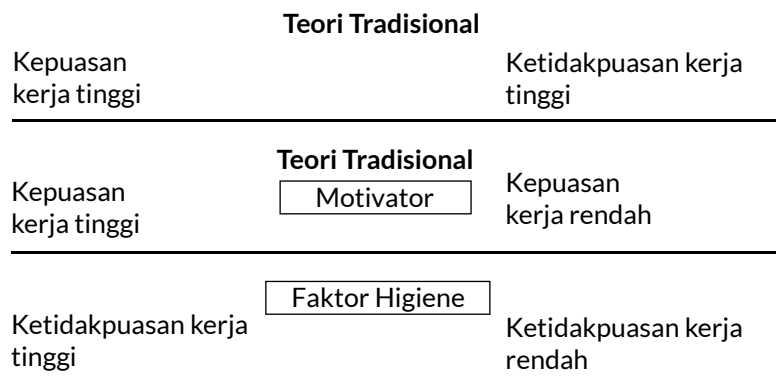
Gambar 1.3. Tipe hubungan ERG

3. Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg mengembangkan teori kepuasan yang disebut dengan Teori Dua Faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang puas. Penelitian Herzberg menghasilkan dua kesimpulan khusus mengenai teori tersebut yaitu sebagai berikut.

- a) Serangkaian kondisi ekstrinsik, yaitu kondisi kerja ekstrinsik seperti upah dan kondisi kerja tersebut bersifat ekstern terhadap pekerjaan, seperti jaminan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu supervisi, dan mutu hubungan antara pribadi di antara rekan kerja, atasan dengan bawahan.
- b) Serangkaian kondisi intrinsik, yaitu kondisi kerja intrinsik seperti tantangan pekerjaan atau rasa berprestasi, melakukan pekerjaan yang baik, terbentuk dalam pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor dari rangkaian kondisi intrinsik disebut pemuas atau motivator yang meliputi: prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), dan kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*).

Model Herzberg pada dasarnya mengasumsikan bahwa kepuasan bukanlah konsep berdimensi satu. Penelitian menyimpulkan bahwa diperlukan dua kontinum untuk menafsirkan kepuasan kerja secara tepat. Gambar 10.4. menyajikan pandangan yang berbeda tentang kepuasan kerja. Sebelum ada penelitian Herzberg, mereka yang mempelajari motivasi memandang kepuasan kerja sebagai konsep berdimensi satu, yaitu mereka menempatkan kontinum yang sama. Hal ini berarti jika kondisi tersebut menimbulkan kepuasan peniadaan hal itu akan menyebabkan timbulnya ketidakpuasan kerja, demikian juga halnya, jika suatu kondisi tersebut akan menyebabkan kepuasan kerja.



Gambar 1.4. Kepuasan kerja menurut pandangan tradisional vs pandangan Herzberg

4. Teori Kebutuhan McClelland

McClelland mengajukan teori motivasi yang berkaitan erat dengan konsep belajar. Ia berpendapat bahwa banyak kebutuhan yang diperoleh dari kebudayaan. Tiga dari kebutuhan yang dipelajari, yaitu kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan berkuasa (*need for power*), dan kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*).

McClelland mengemukakan bahwa jika kebutuhan seseorang sangat kuat, dampaknya ialah motivasi orang tersebut untuk menggunakan perilaku yang mengarah ke pemuasan kebutuhannya. Misalnya, seorang yang mempunyai kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi, maka individu tersebut terdorong untuk menetapkan tujuan yang penuh tantangan, dan ia akan bekerja keras untuk mencapai tujuan tersebut serta menggunakan keahlian dan kemampuannya untuk mencapainya.

Untuk mengukur perbedaan individu dalam kebutuhan dapat menggunakan alat tes yang disebut dengan Test Apersepsi Tematis (*Thematic Apperception Test*) atau TAT. Tes proyeksi ini digunakan dalam riset McClelland untuk menentukan kebutuhan seseorang akan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan, yaitu dengan cara memperlihatkan sebuah gambar pada orang yang diuji, kemudian memintanya menuliskan cerita dari apa yang terlihat dalam gambar tersebut. Kebutuhan akan berprestasi, berkuasa, dan berafiliasi dari orang tersebut disimpulkan dari caranya menanggapi gambar itu. Orang tersebut diminta menjawab pertanyaan tentang gambar mengenai:

- a) Apa yang terjadi?
- b) Siapa orang dalam gambar tersebut?
- c) Apa yang menimbulkan situasi seperti itu?
- d) Apa yang telah terjadi di masa lalu?
- e) Apa yang dipikirkan orang itu?
- f) Apa yang diinginkan?

Berdasarkan riset, maka McClelland mengajukan saran khas tentang pengembangan kebutuhan yang tinggi akan prestasi secara positif, yaitu suatu kebutuhan berprestasi yang tinggi di mana tidak ada rasa khawatir akan keberhasilan. Ia mengemukakan orang harus melakukan hal-hal sebagai berikut.

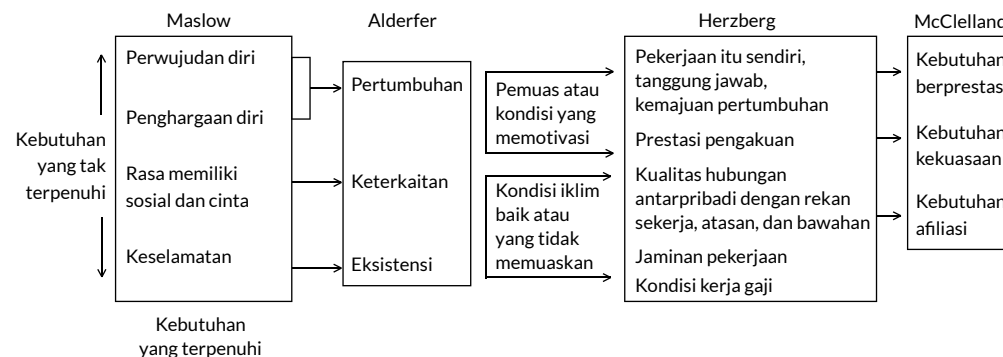
- a) Susun semua tugas sehingga dapat diterima balikan yang teratur tentang prestasi. Balikan tersebut akan menyediakan keterangan yang memungkinkan ia memodifikasi (perubahan) atau perbaikan.

- b) Carilah model-model yang baik tentang prestasi. Ia harus mencari pahlawan-pahlawan prestasi, orang-orang yang berhasil, pemenang-pemenang, dan dijadikan sebagai contoh.
- c) Modifikasi gambaran dirinya. Orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi menyukai diri sendiri dan mencari tantangan serta tanggung jawab yang dapat diatasi.
- d) Kendalikan khayalannya. Ia harus berpikir dengan ukuran yang realistis dan berpikir secara positif tentang cara pencapaian tujuan.

McClelland menegaskan bahwa kebutuhan berprestasi dapat dipelajari, Hal ini bertentangan dengan kepustakaan umumnya yang membuktikan bahwa perolehan motif biasanya pada masa kanak-kanak dan sangat sukar diubah pada saat dewasa. McClelland menyadari akan masalah ini, tetapi ia memberikan bukti-bukti dalam bidang politik dan agama untuk menunjukkan bahwa perilaku orang dewasa dapat diubah.

Beberapa ritik yang muncul mengenai kebutuhan yang dipelajari (*learned needs*) ini yaitu diragukan atas dasar apakah kebutuhan itu dapat diperoleh secara tetap, serta apakah sesuatu yang dipelajari dari program pelatihan (*training*) dan pengembangan dapat dipertahankan dalam pekerjaan? Hal ini belum dapat dijelaskan oleh McClelland dan para peneliti lainnya.

Keempat teori kepuasan yang telah dijelaskan di atas menyatakan bahwa masing-masing teori dari keempat Teori Kepuasan berusaha menjelaskan perilaku dari sudut pandang yang agak berbeda. Tidak ada satu pun dari teori itu telah diterima sebagai dasar tunggal untuk menjelaskan motivasi. Walaupun demikian, beberapa kritik bersifat skeptis, nampak bahwa orang mempunyai kebutuhan yang berasal dari pembawaan dan kebutuhan yang dapat dipelajari, dan berbagai faktor kerja menghasilkan suatu tingkat kepuasan. Jadi, masing-masing teori tersebut menyediakan



Gambar 1.5. Ringkasan empat Teori Kepuasan

beberapa pemahaman bagi para manajer tentang perilaku dan prestasi. Jika digambarkan dalam satu diagram, keempat teori itu akan menjadi seperti berikut ini.

C. TEORI PROSES

1. Teori Penguatan

Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*) yaitu suatu teori yang mengemukakan bahwa perilaku merupakan fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya. Teori ini mendasarkan pada pendekatan keperilakuan (behavioristik) dengan argumen bahwa dengan penguatan (*reinforcement*), maka perilaku seseorang akan terkondisi, dan bila konsekuensi mengikuti respons, maka meningkatkan kemungkinan bahwa perilaku itu akan diulang-ulang.

Teori Penguatan cenderung mengabaikan keadaan-keadaan dari individu dan memuaskan semata-mata pada apa yang terjadi pada seseorang jika ia mengambil suatu tindakan. Karena tidak mempedulikan apa yang mengawali perilaku, dalam arti yang seksama, maka teori ini tidak termasuk dalam teori motivasi sebab teori ini memberikan cara analisis yang ampuh terhadap pengendalian perilaku sehingga lazimnya dipertimbangkan dalam pembahasan pembentukan perilaku.

Pembentukan perilaku yang dimaksudkan adalah suatu usaha untuk memperkuat secara sistematis tiap langkah yang menggerakkan seseorang lebih mendekati respons yang diinginkan. Penguatan perilaku merupakan penguatan sistematis terhadap perilaku individu yang tidak diinginkan masing-masing tahap keberhasilan yang berturut-turut mengubah keterutupan individu pada respons yang diinginkan.

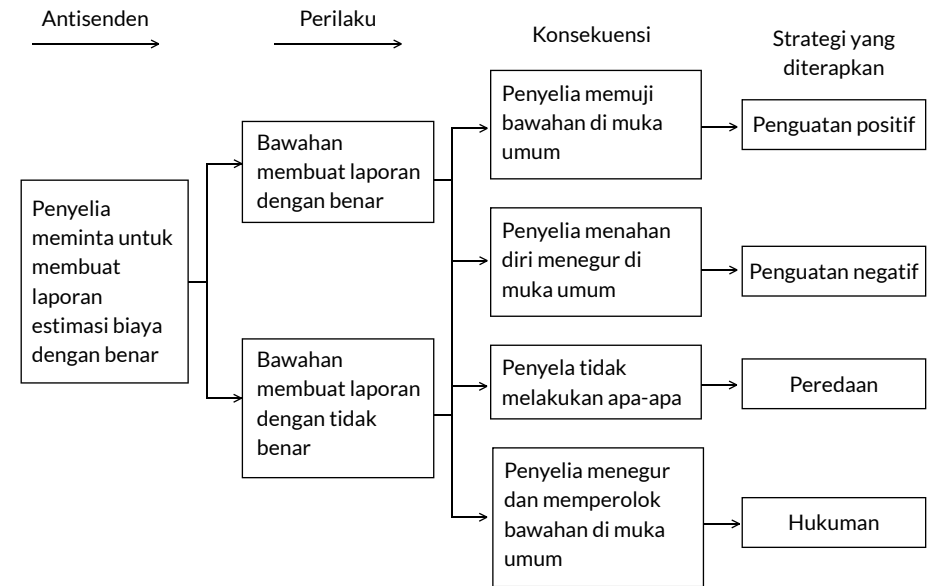
Pada dasarnya, ada empat metode pembentukan perilaku yaitu sebagai berikut.

- Penguatan positif, yaitu jika suatu respons diikuti dengan sesuatu yang menyenangkan. Contoh: seorang atasan memuji bawahan karena dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- Penguatan negatif, yaitu jika suatu respons diikuti atau dihentikan oleh sesuatu yang tidak menyenangkan. Contoh: seorang pengajar mengajukan permasalahan kepada siswanya, bila pemecahan permasalahan tersebut sulit ditemukan, maka ada kecenderungan siswa akan menghindar.
- Hukuman, yaitu konsekuensi dari respons perilaku tertentu dan tak akan berubah tanpa diberi hukuman. Contoh: menskors karyawan tanpa memberi upah karena masuk kerja dalam keadaan mabuk.
- Pemunahan, yaitu usaha untuk menyingkirkan apa saja yang mempertahankan suatu perilaku, jika perilaku itu tidak diperkuat maka perilaku itu lambat laun akan punah dengan sendirinya. Contoh: pengajar yang mengabaikan pertanyaan siswanya, maka pertanyaan dari siswa akan punah karena tidak ada penguatan.

Dua metode pertama, yaitu penguatan positif dan penguatan negatif, mempunyai dampak yang positif terhadap pembentukan perilaku. Oleh karena itu, penguatan positif atau negatif perlu ditekankan dalam pembentukan perilaku, dan bukan menekankan pada hukuman ataupun pemunahan.

Sementara itu, dampak penguatan terhadap perilaku dalam organisasi adalah sebagai berikut.

- Beberapa tipe penguatan diperlukan untuk menghasilkan suatu perubahan perilaku.
- Beberapa tipe ganjaran akan lebih efektif untuk digunakan dalam organisasi daripada cara lain.



Gambar 1.6. Strategi penguatan dengan penerapan Sistem ABC

- Kecepatan berlangsungnya proses belajar dan efek-efek tetap akan ditentukan oleh waktu dari penguatan.

Ketiga metode tersebut di atas merupakan suatu strategi penguatan. Sementara itu, aplikasi penguatan dengan penerapan sistem ABC dapat digambarkan sebagai berikut.

a) Jadwal penguatan

Jadwal penguatan mengatur waktu secara tepat dalam penggunaan imbalan dan hukuman dalam organisasi. Ada dua tipe utama jadwal penguatan yaitu sebagai berikut.

- Penguatan sinambung (*continuous reinforcement*), yaitu jadwal tanggapan yang dilakukan setiap saat terjadi penguatan, atau suatu perilaku yang diinginkan diperkuat tiap kali perilaku itu diperagakan.
- Penguatan terputus/sebentar-sebentar (*intermittent reinforcement*), yaitu jadwal penguatan sewaktu-waktu, jika penguatan tersebut hanya diberikan sesudah beberapa kejadian dari suatu tanggapan atau suatu perilaku yang diinginkan diperkuat cukup sering untuk membuat perilaku itu ada harganya untuk diulang tetapi tidak setiap kali diperagakan perilaku itu diperkuat.

b) Jenis jadwal penguatan

Jenis-jenis jadwal penguatan ini pada dasarnya terbagi dalam:

- Jadwal interval tetap, yaitu menentukan bahwa interval waktu yang tak berubah harus dilampaui sebelum ada penguat tersebut, atau ganjaran ditekankan pada selang waktu seragam.
- Jadwal interval tak tetap/variable, yaitu menentukan interval waktu yang berubah-ubah yang harus dilampaui, atau ganjaran dibagikan menurut waktu sedemikian rupa sehingga penguatan-penguatan itu tidak dapat diramalkan.
- Jadwal penguatan rasio tetap, yaitu penyakit pemberian penguatan setelah sejumlah tanggapan tetap terjadi, atau ganjaran dilakukan setelah sejumlah respons yang jumlahnya pasti/tetap atau konstan.

	INTERVAL	RASIO
TETAP	TETAP-INTERVAL	TETAP RASIO
VARIABEL	VARIABEL-INTERVAL	VARIABEL-RASIO

Gambar 1.7. Jadwal penguatan

- Jadwal rasio tak tetap/berubah menentukan bahwa sejumlah tanggapan terjadi sebelum manajer menyampaikan penguat, akan tetapi jumlah

tersebut berbeda disekitar angka rata-rata tertentu, atau ganjaran beraneka sehubungan dengan perilaku individu.

Jadwal penguatan dapat digambarkan sebagai berikut.

c) Beberapa aplikasi khusus organisasi

Pada bagian ini, akan dipandang secara ringkas enam penerapan khusus, yaitu mengurangi ketidakhadiran dengan menggunakan undian/lotere, pergantian bayaran, upah sakit dengan upah sehat, mendisiplinkan karyawan bermasalahan, selanjutnya mengembangkan efektivitas pekerja dengan program pelatihan, dan menciptakan program monitoring untuk pekerja baru, serta menerapkan teori belajar pada manajemen diri dapat dijelaskan sebagai berikut.

- Penggunaan undian/lotere untuk mengurangi ketidakhadiran (*using lotteries to reduce absenteeism*). Pengurus dapat mendesain program-program untuk mengurangi absen dengan memakai teori belajar.
- Contoh: New York Live Insurance Co. menciptakan sebuah undian yang mana para pekerja akan diberi hadiah untuk kehadirannya tanpa absen. Undian ini mengikuti aturan variabel rasio yang kehadirannya terbaik meningkatkan kepastian pekerja untuk menang walaupun demikian karena pekerja mempunyai kehadiran yang baik tidak ada jaminan bahwa dia tidak akan memperoleh imbalan memenangkan dari satu hadiah-hadiah.
- Upah sehat lawan upah sakit (*weekly pay vs sick pay*). Banyak organisasi yang menyediakan gaji para pekerja untuk membayar yang izin sakit sebagai bagian dari pekerja.
- Disiplin karyawan (*employee discipline*). Jika pimpinan mendapatkan pekerja yang minum-minum saat bekerja, mencuri milik perusahaan, dan lain-lain maka akan menindak langsung untuk memecahkan masalah ini dengan menghukum kesalahan dari perbuatan yang tidak disukai.
- Program pengembangan pelatihan (*developing training programs*). Pelatihan dianggap penting karena dapat menambah wawasan atau penge-

tahuan dari pekerja. Sering kali, organisasi besar aktif mengikutsertakan karyawannya dalam pelatihan.

- Menciptakan program mentor (*creating mentoring programs*). Program mentoring adalah program yang melaksanakan bimbingan secara khusus kepada pekerja baru. Umumnya, pekerja dibimbing langsung oleh para senior, dalam hal ini adalah manajer yang berpengalaman dan tidak terlalu tua.
- Manajemen diri (*self-management*), yaitu merupakan teknik-teknik belajar yang memungkinkan para individu mengelola perilaku mereka sendiri sehingga kurang diperlukan kontrol manajemen eksternal.

2. Teori Harapan

Victor Vroom menyatakan bahwa Teori Harapan adalah kuatnya kecenderungan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu.

Dalam istilah praktis, Teori Harapan mengatakan bahwa seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia menyakini upaya akan mengantarkan ke suatu penilaian kinerja yang baik. Satuan penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasi, seperti bonus, kenaikan gaji, dan promosi, dan ganjaran-ganjaran itu akan memutuskan tujuan-tujuan pribadi. Oleh karena itu, Teori Harapan memfokuskan pada tiga hubungan berikut ini.

a) Hubungan Upaya - Kinerja

Kemungkinan yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya akan mendorong kinerja.

b) Hubungan Kinerja - Ganjaran

Derajat sejauh mana individu itu menyakini bahwa kinerja pada tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.

c) Hubungan Ganjaran - Tujuan pribadi

Derajat sejauh mana ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan-tujuan pribadi dan daya tarik ganjaran-ganjaran potensial tersebut untuk individu.

Dari titik tolak tersebut jelaslah bahwa kunci Teori Harapan adalah pemahaman dari tujuan-tujuan seorang individu dan tautan antara upaya dan kinerja, antara kinerja dan ganjaran, dan akhirnya ganjaran dipuaskan oleh tujuan individual.

Kinerja karyawan adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan (A) dan motivasi (M), hal ini bila diformulasikan sebagai berikut:

- $K = f(A \times M)$

Kinerja/prestasi adalah fungsi perkalian antara A dan M, di mana:

$K = \text{Kinerja/Prestasi}$

$A = \text{Ability/kemampuan}$

$M = \text{Motivasi/kemauan}$

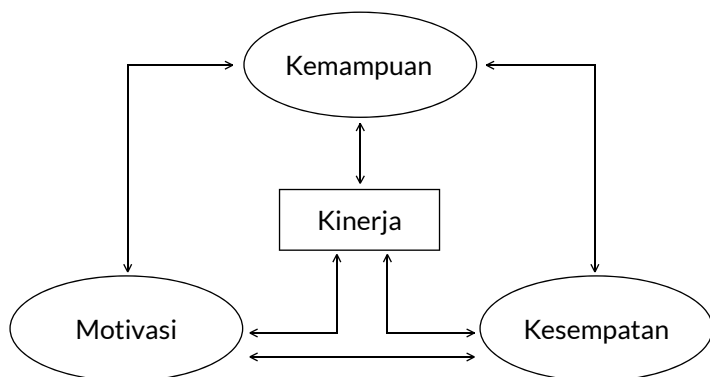
- $M = f(V1 \times E)$

Motivasi adalah fungsi perkalian antara Valensi dari perolehan pertama (V1) dan harapan (*Expectancy-E*) bahwa perilaku tertentu akan diikuti oleh suatu perolehan tingkat pertama.

Jika harapan rendah, maka motivasinya kecil. Demikian juga, jika valensi suatu perolehan sama dengan nol, maka tidak ada nilai mutlak atau variasi dari kekuatan harapan yang mempunyai dampak untuk menyelesaikannya

- $VI = (V1 \times I)$

Valensi yang berhubungan dengan berbagai macam tingkat satu (V1) merupakan fungsi perkalian antara jumlah valensi yang melekat pada semua perolehan tingkat kedua dan Instrumentalitas (I) yang dimiliki oleh pencapaian hasil tingkat pertama untuk pencapaian setiap hasil tingkat kedua.



Gambar 1..8. Dimensi kinerja

Perlu disadari bahwa meskipun seorang individu tersebut mampu dan bersedia, tetapi mungkin ada rintangan yang menjadi kendala dalam berprestasi. Oleh karena itu, formulasi $K = f(A \times M)$ perlu ditambah kesempatan untuk bekerja (O) sehingga formulasinya menjadi: $K = f(A \times M \times O)$.

Yang dimaksud dengan kesempatan untuk bekerja yaitu tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari absennya rintangan-rintangan yang menjadi kendala bagi karyawan tersebut.

Dengan dimasukkannya faktor kesempatan kerja tersebut hubungan kinerja dengan faktor-faktornya dapat dijelaskan dalam dimensi kerja berikut ini.

3. Teori Keadilan

Gibson Ivancevich Donnelly menyatakan keadilan (*equity*) adalah suatu keadaan yang muncul dalam pikiran seseorang jika ia merasa bahwa rasio antara usaha dan imbalan adalah seimbang dengan rasio individu yang diperbandingkan.

Stephen P. Robbins menyatakan Teori Keadilan (*Equity Theory*) adalah individu-individu membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan masukan dan keluaran orang-orang lain dan kemudian berespons untuk menghapuskan setiap ketidakadilan.

Perbandingan Rasio	Persepsi
$O/IA < O/IB$	Ketidakadilan karena tidak diganjar
$O/IA = O/IB$	Keadilan
$O/IA > O/IB$	Ketidakadilan karena kelebihan ganjaran

Tabel 1.3. Teori Keadilan

Inti dari Teori Keadilan ialah bahwa karyawan membandingkan usaha mereka terhadap imbalan karyawan lainnya dalam situasi kerja yang sama. Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi bahwa pekerja-pekerja dimotivasi oleh keinginan untuk dipekerjakan secara adil dalam pekerjaan, individu bekerja untuk mendapat imbalan dari organisasi. Jika kita mempersepsikan bahwa rasio kita sama dengan orang-orang lain yang relevan dengan siapa kita membandingkan diri kita, maka dikatakan eksis suatu keadaan keadilan, tetapi bila rasio itu tidak sama dikatakan tidak adil. Kondisi ini dapat dijelaskan dalam label berikut ini.

Empat acuan dipilih yang merupakan variabel penting dalam teori keadilan yang dapat digunakan oleh seorang karyawan yaitu sebagai berikut ini.

- a) Sendiri-di dalam (*self-inside*), yaitu pengalaman seorang karyawan dalam suatu posisi yang lain di dalam organisasi dewasa ini.
- b) Sendiri-di luar (*self-outside*), yaitu pengalaman seorang karyawan dalam situasi atau posisi di luar organisasi dewasa ini.
- c) Orang lain-di dalam (*other-inside*), yaitu seorang individu lain atau kelompok individu di dalam organisasi karyawan itu.
- d) Orang lain-di luar (*other-outside*), yaitu seorang individu lain atau kelompok individu di luar organisasi karyawan itu.

Jadi, para karyawan mungkin membandingkan diri mereka dengan kawan-kawan, tetangga, rekan dalam organisasi lain, atau pekerjaan masa lalu yang mereka punyai. Acuan mana yang akan dipilih seorang karyawan

dipengaruhi oleh informasi yang dipegang karyawan itu mengenai acuan-acuan maupun oleh daya tarik acuan itu.

Berdasarkan Teori Keadilan, jika karyawan mempersepsikan suatu ketidakadilan, maka ia dapat meramalkan untuk mengambil salah satu dari enam pilihan berikut ini.

- a) Mengubah masukan mereka. Misal, tidak mengeluarkan banyak upaya.
- b) Mengubah keluaran mereka. Misal, individu-individu yang dibayar atas dasar banyaknya potongan yang diselesaikan dapat menaikkan upah mereka dengan menghasilkan kuantitas yang lebih tinggi dari satuan dengan kualitas yang lebih rendah.
- c) Mendistorsikan persepsi mengenai diri. Misal, saya biasa berpikir saya bekerja dengan kecepatan sedang, tetapi sekarang saya menyadari bahwa saya bekerja jauh terlalu keras daripada semua orang lain.
- d) Mendistorsi persepsi mengenai orang lain. Misal, pekerjaan Agus tidaklah begitu diinginkan seperti yang saya kira sebelumnya.
- e) Memilih suatu acuan yang berlainan. Misal, mungkin gaji saya tidak sebanyak gaji ipar saya, tetapi saya melakukan jauh lebih baik daripada ayah ketika ia seusia saya.
- f) Memungkinkan medan. Misal, berhenti dari pekerjaan.

Secara khusus, Teori Keadilan ini menegakkan empat dalil yang berkaitan dengan upah yang tidak adil, yaitu sebagai berikut.

- a) Dengan adanya pembayaran menurut waktu, karyawan yang lewat diganjar lebih daripada karyawan yang dibayar dengan adil.
- b) Dengan adanya pembayaran menurut kuantitas produksi, karyawan yang menghasilkan kualitas lebih tinggi diganjar lebih daripada karyawan yang menghasilkan dengan kualitas yang lebih rendah, jadi titik tekannya adalah peningkatan kualitas produk bukan kuantitas produk.
- c) Dengan adanya pembayaran menurut waktu, karyawan yang kurang diganjar menghasilkan keluaran dengan kualitas yang kurang atau lebih buruk, upaya dikurangi, yang menimbulkan produktivitas yang lebih

rendah atau keluaran kualitas yang lebih buruk daripada karyawan yang diupah dengan adil.

- d) Dengan adanya pembayaran menurut kualitas produksi, karyawan yang kurang diganjar menghasilkan sejumlah besar satuan dengan kualitas rendah dibandingkan dengan karyawan yang diupah dengan adil. Karyawan dengan rencana upah berdasarkan banyaknya potongan yang dihasilkan, dapat menimbulkan ekuitas/keadilan karena mengorbankan kualitas keluaran demi hasil kuantitas dalam suatu peningkatan tanpa peningkatan sumbangan atau dengan sumbangan yang kecil.

Bila dilihat secara historis, Teori Keadilan memfokuskan pada keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif yaitu keadilan yang dipersepsikan dari banyaknya dan alokasi ganjaran di antara individu-individu. Sementara itu, keadilan prosedural yaitu keadilan yang dipersiapkan dari proses yang digunakan untuk menetapkan distribusi ganjaran.

Kesimpulan dari Teori Keadilan memperagakan bahwa untuk kebanyakan karyawan, motivasi sangat dipengaruhi oleh ganjaran relatif maupun ganjaran mutlak. Tetapi beberapa isu utama belum jelas, seperti: bagaimana para karyawan menangani isyarat keadilan konflik, seperti bila serikat buruh mengacu ke kelompok-kelompok karyawan yang berada dalam keadaan yang cukup lebih baik, sementara manajemen berkilah berapa banyak hal-hal telah membaik? Bagaimana para karyawan mendefinisikan masukan dan keluaran? Bagaimana menggabungkan dan menimbang masukan dan keluaran mereka untuk sampai pada total? Kapan dan bagaimana faktor-faktor itu berubah dengan perjalanan waktu? Sehingga teori ini terus-menerus mencari wawasan penting dalam memotivasi karyawan.

4. Teori Penetapan Tujuan

Terkait Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*), Gibson Ivancevich Donnelly menyatakan seperti halnya individu, organisasi menetapkan tujuan kemudian bekerja untuk menyelesaikan tujuan tersebut. Orientasi terhadap

tujuan menentukan perilaku. Stephen P. Robbins menyatakan bahwa tujuan yang khusus dan sulit mengantar ke kinerja yang lebih tinggi.

Dalam Teori Penetapan Tujuan atau dapat dikatakan sebagai kebenaran universal bahwa tujuan yang sukar/sulit dan spesifik akan selalu mengantar ke kinerja yang lebih tinggi.

Di samping umpan balik, ada tiga faktor lain yang memengaruhi hubungan Tujuan-Kinerja, yaitu sebagai berikut.

- a) Komitmen tujuan, dengan asumsi individu berkomitmen (janji terlibat) terhadap tujuan. Artinya bertekad untuk tidak menurunkan atau meninggalkan tujuan. Hal ini paling besar kemungkinannya terjadi apabila tujuan-tujuan itu diumumkan, bila individu tersebut mempunyai tempat kedudukan internal dari kendali, dan bila tujuan-tujuan itu ditentukan sendiri bukannya ditugaskan.
- b) Keefektifan diri, yaitu keyakinan individu bahwa ia mampu melakukan suatu tugas. Makin tinggi keefektifan diri makin tinggi kepercayaan diri sehingga mempunyai kemampuan untuk berhasil dalam suatu tugas. Dalam situasi sulit, individu yang keefektifan dirinya rendah lebih besar kemungkinannya menyerah atau mengurangi upayanya, sedangkan individu yang keefektifan dirinya tinggi akan berusaha lebih keras untuk menguasai tantangan. Di samping itu, individu yang tingkat keefektifannya tinggi akan menanggapi informasi negatif dengan upaya dan motivasi yang tinggi, sebaliknya bagi individu yang tingkat keefektifan dirinya rendah akan menanggapi informasi negatif dengan mengurangi upaya dan motivasinya.
- c) Budaya nasional, dalam hal ini disesuaikan dengan budaya setempat dan mengandaikan bahwa bawahan akan cukup tak bergantung (skor pada jarak kekuasaan tidak terlalu tinggi) sehingga manajer dengan bawahan akan mencari tujuan-tujuan yang menantang (penghindaran ketakpastian rendah), dan bahwa kinerja dianggap penting oleh keduanya (kuantitas hidup tinggi). Jadi, jangan mengharap penentuan tujuan

pasti akan mengantar kinerja karyawan yang tinggi bila budaya nasional tidak mendukung.

Kesimpulannya, maksud-maksud istilah tujuan sukar dan spesifik merupakan kekuatan motivasi yang ampuh. Pada kondisi yang tepat maksud-maksud ini dapat mengantar ke kinerja yang lebih tinggi. Hal ini ada pertentangan, dalam kenyataannya menunjukkan bahwa kesimpulan tujuan memberikan suatu penjelasan yang lebih kuat dari variabel-variabel terkait. Teori bagaimanapun juga tidak ditujukan untuk kemangkiran, pergantian, dan peningkatan kepuasan kerja.

D. PENERAPAN TEORI MOTIVASI

Subbab ini fokus membahas bagaimana menerapkan konsep motivasi dalam praktik dengan garis besar: manajemen berdasar sasaran, modifikasi perilaku, program pelibatan, program upah variabel, rencana upah berdasarkan keterampilan, tunjangan fleksibel, harga sebanding, dan isu-isu istimewa dalam motivasi.

1. Manajemen Berdasar Sasaran

Yang dimaksud dengan Manajemen Berdasar Sasaran (*management by objectives*-MBO) adalah suatu program yang mencakup tujuan-tujuan khas yang ditentukan secara partisipatif untuk suatu kurun waktu yang eksplisit, dengan umpan balik mengenai kemajuan-kemajuan tujuan.

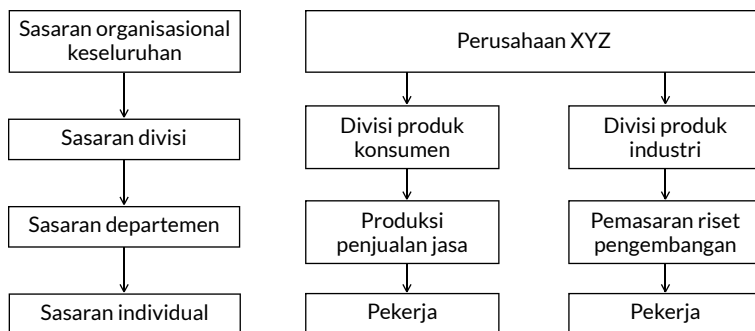
Dari pengertian tersebut di atas terdapat empat unsur umum dalam manajemen MBO ini, yaitu sebagai berikut.

- a) Tujuan-tujuan khas/spesifik, artinya sasaran-sasaran dalam MBO hendaknya mempunyai pernyataan ringkas dari pencapaian tujuan yang diharapkan. Misal: hasrat mengurangi biaya, memperbaiki pelayanan, peningkatan kualitas. Keinginan-keinginan tersebut harus dapat diubah menjadi sasaran-sasaran yang dapat diukur.
- b) Ditentukan secara partisipatif, artinya sasaran-sasaran dalam MBO tidaklah ditentukan secara sepihak yaitu oleh atasan kemudian ditugaskan kepada bawahan. MBO menggantikan tujuan-tujuan yang dipak-

sakan dengan tujuan-tujuan yang ditentukan secara partisipatif. Atasan dan bawahan bergabung untuk memilih tujuan-tujuan yang disepakati termasuk bagaimana tujuan-tujuan itu dapat diukur.

- c) Kurun waktu, artinya secara eksplisit/khas untuk penyelesaiannya. Misalnya, kurun waktu tiga bulan, enam bulan, satu tahun. Jadi, manajer dan bawahan tidak hanya mempunyai sasaran yang spesifik, tetapi juga kurun waktu yang ditetapkan untuk mencapai sasaran.
- d) Umpan balik, artinya dalam program MBO adalah umpan balik terhadap kinerja. MBO memberikan umpan balik secara terus-menerus mengenai kemajuan ke arah tujuan idealnya, ini dicapai untuk memberikan umpan balik yang berkelanjutan kepada individu-individu sehingga ia dapat memantau dan mengevaluasi manajerial secara berkala, ketika kemajuan itu ditinjau ulang. Hal ini berlaku baik pada puncak organisasi maupun pada dasar organisasi.

Daya tarik program MBO ini terletak pada tekanannya perubahan sasaran-sasaran organisasional secara keseluruhan menjadi sasaran-sasaran khusus untuk satuan-satuan organisasional dan anggota-anggota individual. MBO mengoperasionalkan konsep sasaran dengan merancang suatu proses di mana sasaran-sasaran secara bertingkat diturunkan sepanjang organisasi.



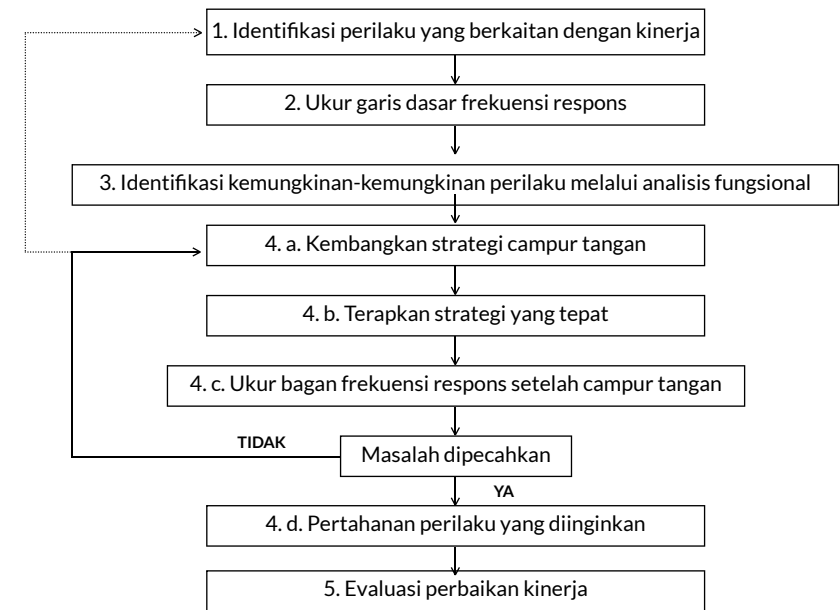
Gambar 1.9. Tingkat-tingkat sasaran

MBO bekerja dari bawah ke atas maupun dari atas ke bawah. Hasilnya adalah suatu hierarki sasaran-sasaran dari tingkat yang lain. Dan untuk karyawan individual MBO memberikan sasaran kinerja pribadi secara khusus. Oleh karena itu, tiap orang mempunyai sumbangan yang spesifik dikenali dan harus dibuat kepada kinerjanya atau kinerja satuannya. Bila semua individu dapat mencapai tujuannya, maka tujuan satuan mereka/kelompok akan tercapai dan akhirnya tujuan secara keseluruhan dari organisasi dapat tercapai/menjadi kenyataan.

Proses di mana sasaran-sasaran secara bertingkat diturunkan sepanjang organisasi dapat digambarkan sebagai berikut.

E. KETERKAITAN MBO DENGAN TEORI PENETAPAN TUJUAN

Ketidakcocokan MBO dengan Teori Penetapan Tujuan adalah Teori Penetapan Tujuan berkaitan dengan isu partisipasi, menunjukkan bahwa penugasan tujuan-tujuan kepada bawahan sering sama berhasilnya dan



Gambar 1.10. Langkah-langkah dalam OB Mod

bagaimana manfaat partisipasi adalah tampaknya mengibas individu-individu untuk menetapkan tujuan yang lebih sukar. Sementara itu, MBO dengan kuat membela partisipasi. Dan, dalam praktiknya, MBO memberikan kepada para manajer untuk melaksanakan Teori Penetapan Tujuan.

Modifikasi perilaku atau disingkat menjadi OB Mod adalah suatu program di mana para manajer mengidentifikasi perilaku karyawan yang dikaitkan dengan kinerja dan kemudian melaksanakan suatu strategi intervensi untuk memperkuat perilaku kinerja yang diinginkan dan melemahkan perilaku yang tidak diinginkan.

Dari pengertian tersebut, OB Mod lazimnya mengikuti model pemecahan masalah lima yang dapat digambarkan sebagai berikut.

Keterangan:

1. Mengidentifikasi perilaku yang berkaitan dengan kinerja untuk mendapatkan lima sampai sepuluh persen perilaku yang dapat diperhitungkan untuk 70 atau 80 persen kinerja setiap karyawan.
2. Ukur garis dasar frekuensi respons untuk mengembangkan beberapa data kinerja dasar. Hal ini diperoleh dengan menentukan banyaknya waktu yang dikenali itu terjadi pada kondisi paling akhir (dewasa ini).
3. Identifikasi kemungkinan-kemungkinan perilaku melalui analisis fungsional, ini memberitahukan kepada manajer isyarat-isyarat turunan (antesenden) yang menimbulkan perilaku dan konsekuensi-konsekuensi untuk mempertahankannya.
 - 4.a. Kembangkan strategi campur tangan untuk memperkuat perilaku kinerja yang diinginkan dan melemahkan perilaku yang tak diinginkan.
 - 4.b. Terapkan strategi yang tepat untuk mengetahui perubahan dari suatu unsur pertalian kinerja-ganjaran, struktur, proses, teknologi, kelompok, atau tugas itu dengan tujuan untuk membuat kinerja tingkat tinggi menjadi lebih mengganjar.
 - 4.c. Ukur bagan frekuensi respons setelah campur tangan, bila masalah tidak terpecahkan kembangkan strategi campur tangan, tetapi bila masalah terpecahkan menuju ke langkah

- 4.d. Pertahankan perilaku yang diinginkan berfungsi untuk memperkuat perilaku yang diinginkan.
5. Evaluasi perbaikan kinerja untuk mendapatkan perilaku karyawan menjadi relatif permanen.

F. KETERKAITAN OB MOD DENGAN TEORI PENGUATAN

Teori penguatan menggunakan penguatan positif, pembentukan dan penguatan dampak jadwal-jadwal penguatan yang berlain pada perilaku, sedangkan OB Mod menggunakan konsep-konsep untuk memberikan kepada manajer suatu cara untuk mengubah perilaku.

Dalam praktik OB Mod sebagai cara-cara bagi manajemen untuk meningkatkan produktivitas tanpa memberikan kenaikan gaji yang sepadan. Hal ini kurang ada bukti nyata yang mendukung pernyataan tersebut. Berikut ini beberapa cara manajemen untuk meningkatkan produktivitas.

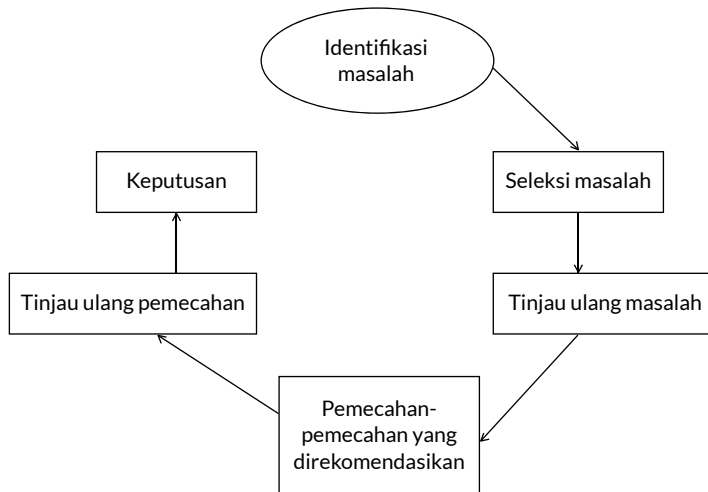
1. Program Pelibatan Karyawan

Program pelibatan karyawan (*employee involvement programs*) adalah suatu proses partisipasi yang menggunakan seluruh kapasitas karyawan dan dirancang untuk mendorong peningkatan komitmen bagi suksesnya organisasi.

Dari program pelibatan karyawan tersebut di atas ada empat ragam pelibatan karyawan, yaitu manajemen partisipatif, partisipatif representatif, lingkaran kualitas, dan rencana kepemilikan saham.

- a) Manajemen partisipatif (*participative management*), yaitu suatu proses di mana bawahan berbagi kekuasaan pengambilan keputusan sampai suatu derajat yang bermakna bersama atasan langsungnya.
- b) Manajemen representatif (*representative participation*), yaitu proses pekerja-pekerja berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasional lewat bentuk suatu kelompok kecil dari karyawan wakil. Dua ragam yang paling biasa terdapat dalam partisipasi representatif yaitu:

- Dewan kerja (*works councils*): yaitu kelompok-kelompok karyawan yang dinominasi atau dipilih yang harus dikonsultasi bila manajemen mengambil keputusan yang melibatkan karyawan.



Gambar 1.11. Proses lingkaran kualitas

Keterangan:

- Manajemen dan anggota-anggota tim lingkaran
- Anggota-anggota tim lingkaran
- Manajemen

- Wakil dewan (*board representatives*): yaitu suatu ragam partisipasi representatif, di mana karyawan-karyawan duduk dalam dewan direktur perusahaan dan mewakili kepentingan para karyawan perusahaan tersebut.
- c) Lingkaran kualitas (*quality circle*), yaitu suatu metode di mana suatu kelompok kerja dari para karyawan yang bertemu secara teratur untuk membahas masalah-masalah kualitas mereka, menyelidiki sebab-sebab, merekomendasikan penyelesaian, dan pengambilan tindakan korektif. Gaya/metode ini paling luas dan banyak dibahas dalam program peli-

batan karyawan. Proses lingkaran kualitas pada umumnya dapat digambarkan sebagai berikut.

Manajemen dan anggota tim lingkaran mengidentifikasi masalah, selanjutnya anggota tim lingkaran mengadakan seleksi terhadap masalah, meninjau-ulang masalah, dan merekomendasikan pemecahan-pemecahan, selanjutnya pihak manajemen mengadakan peninjauan-ulang terhadap pemecahan, dan akhirnya pihak manajemen membuat keputusan.

- d) Rencana kepemilikan saham karyawan (*employee stock ownership plan/ ESOP*), yaitu rencana tunjangan yang ditegakkan perusahaan dalam mana para karyawan memperoleh saham sebagai bagian dari tunjangan mereka. Dalam pelaksanaannya, ESOP lazimnya diciptakan suatu perwalian (*trust*) kepemilikan saham karyawan. Perusahaan menyumbangkan baik saham maupun uang tunai untuk membekali terhadap perwalian itu dan mengalokasikan saham itu kepada para karyawan. Sementara para karyawan memiliki saham dalam perusahaan, mereka tidak dapat menyimpan saham secara fisik atau menjualnya selama mereka masih dipekerjakan pada perusahaan tersebut.

ESOP mempunyai potensi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan memotivasinya, agar potensi tersebut dapat direalisasi, para karyawan perlu secara psikologis mengalami kepemilikan. Artinya, di samping mempunyai saham dalam perusahaan itu, para karyawan perlu diberi tahu secara teratur mengenai status bisnisnya dan juga ada kesempatan untuk menjalankan pengaruh terhadap bisnis itu. Bila syarat-syarat terpenuhi, maka karyawan akan lebih terpuaskan dengan identifikasi organisasi mereka, termotivasi untuk datang bekerja, dan akhirnya dapat berkinerja dengan baik.

Keterkaitan program pelibatan karyawan dengan teori motivasi dalam program pelibatan karyawan mengilustrasikan bahwa:

- 1) Teori X segaris dengan gaya otokratis yang lebih tradisional dalam mengelola karyawan.
- 2) Teori Y konsisten dengan manajemen partisipatif.
- 3) Dalam Teori Higiene, program pelibatan karyawan dapat memberikan motivasi instrinsik dengan meningkatkan kesempatan untuk tumbuh, tanggung jawab, dan pelibatan dalam kerja itu sendiri.
- 4) Pelibatan karyawan adalah sesuai dengan teori ERG, yaitu memberi rangsangan untuk kebutuhan akan prestasi.

Dalam praktik pelibatan karyawan, pada manajemen partisipatif dan partisipasi representatif lebih lambat berakar di organisasi-organisasi Amerika Utara, tetapi dewasa ini pelibatan karyawan yang menekankan pada partisipasi telah menjadi normanya. Berkaitan dengan lingkaran-lingkaran kualitas, pada dasawarsa 90-an banyak organisasi yang telah melepaskan lingkaran kualitas mereka dan menggantinya dengan struktur-struktur berdasarkan tim yang lebih menyeluruh. Sedangkan ESOP menjadi ragam yang paling populer.

2. Program Upah variabel

Yang dimaksud dengan program upah variabel (*variable-pay programs*) adalah suatu bagian dari upah seseorang karyawan yang didasarkan pada sesuatu ukuran kinerja individual dan atau organisasional empat program upah variabel yang secara lebih luas digunakan, yaitu rencana upah berdasar potongan, rencana bagi laba, dan rencana berbagi hasil.

- a) Rencana upah dasar potongan
Rencana upah dasar potongan (*piece-rate pay plans*), yaitu upah yang diberikan kepada para pekerja dengan suatu jumlah tetap untuk tiap satuan produksi yang diselesaikan.
- b) Rencana bagi laba
Rencana bagi laba (*profit sharing plans*, yaitu program seluruh organisasi yang membagikan kompensasi dengan berdasarkan pada suatu rumus

yang telah ditetapkan dan dirancang berdasarkan profitabilitas suatu perusahaan.

- c) Berbagi hasil
Berbagi hasil (*Gainsharing*), yaitu suatu rencana insentif di mana perbaikan produktivitas kelompok menentukan banyaknya uang total yang dialokasikan.

G. KETERKAITAN PROGRAM UPAH VARIABEL DENGAN TEORI HARAPAN

Dalam program keterkaitan, agaknya upah variabel paling sesuai dengan ramalan-ramalan teori harapan. Secara khusus, individu-individu seharusnya mempersiapkan suatu hubungan yang kuat antara kinerja dan ganjaran yang mereka terima jika motivasi harus dimaksimalkan, tetapi jika ganjaran dialokasikan sama sekali atas faktor-faktor bukan kinerja. Maka, kemungkinan besar karyawan akan mengurangi upaya mereka.

Program upah variabel dalam praktik, upah variabel merupakan konsep yang dengan cepat menggantikan kenaikan biaya hidup tahunan. Suatu alasan adalah daya motivasionalnya, tetapi harus diingat jangan mengabaikan komplikasi biayanya. Bonus, bagi hasil, dan program ganjaran berdasar-variabel menghindari pengeluaran tetap dari kenaikan gaji yang bersifat permanen. Upah untuk kinerja sedang digemari untuk para manajer selama lebih dari satu dasawarsa. Kecenderungan baru ini telah meluaskan praktik ini ke karyawan-karyawan nonmanajerial.

Rencana Upah Berdasarkan Keterampilan

Yang dimaksud upah berdasarkan keterampilan (*skill based pay plans*) adalah tingkat-tingkat upah didasarkan pada beberapa keterampilan dimiliki para pekerja dan berapa pekerjaan dapat mereka lakukan.

Daya tarik rencana upah berdasarkan keterampilan adalah keluwesan (fleksibilitas). Kebutuhan pengisian staf lebih mudah bila keterampilan karyawan dapat dipertukarkan sehingga upah berdasarkan keterampilan men-

dorong para karyawan untuk memperoleh kisan keterampilan yang lebih besar. Di samping itu, upah berdasarkan keterampilan mempunyai manfaat lain, yaitu memudahkan komunikasi dalam organisasi, sebab karyawan memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan orang lain, dan memberi kesempatan kepada karyawan yang ambisius dan berkesempatan untuk maju. Karyawan dapat meningkatkan penghasilan dan pengetahuan tanpa mereka berpromosi dalam gelar keterampilan.

Keterkaitan upah berdasarkan keterampilan dengan teori motivasi, upah ini dapat mempunyai implikasi keadilan, yaitu bila karyawan melakukan perbandingan masukan-keluaran. Keterampilan dapat memberikan kriteria masukan yang adil untuk menetapkan upah daripada faktor-faktor seperti senioritas ataupun pendidikan sampai pada derajat karyawan mempersepsikan keterampilan sebagai variabel yang kritis dalam kinerja sehingga upah berdasarkan keterampilan dapat meningkatkan persepsi dari keadilan dan membantu mengoptimalkan motivasi karyawan.

Upah berdasarkan keterampilan dalam praktik, tampaknya upah ini merupakan gagasan yang sudah matang waktunya, dan upah ini bermakna untuk memperlakukan karyawan sebagai orang-orang dengan keterampilan-keterampilan spesifik dan mengubah mereka untuk keterampilan-keterampilannya.

Tunjangan Fleksibel

Yang dimaksud dengan tunjangan fleksibel (*flexible benefits*) adalah para karyawan menentukan sendiri program tunjangan mereka untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka dengan memilih dan memungut dari suatu daftar pilihan tunjangan.

Dalam pelaksanaannya, tunjangan fleksibel untuk memenuhi kebutuhan yang beraneka untuk itu suatu organisasi membuka rekening pengeluaran yang fleksibel untuk tiap karyawan, yang pada umumnya didasarkan pada suatu persentase tertentu dari gajinya, dan kemudian tanda harga dipasang

pada tiap tunjangan. Pilihan mungkin mencakup medis, liburan, asuransi, dan lain-lain.

H. KETERKAITAN TUNJANGAN FLEKSIBEL DENGAN TEORI HARAPAN

Tunjangan fleksibel mengubah pengeluaran untuk tunjangan menjadi suatu motivator, hal ini adalah konsisten dengan teori harapan bahwa ganjaran organisasional seharusnya ditautkan dengan tujuan-tujuan tiap karyawan individual. Tunjangan fleksibel memberikan kesempatan kepada individu-individu dengan memungkinkan tiap karyawan memilih paket kompensasi yang paling baik untuk memenuhi kebutuhan saat ini. Tunjangan fleksibel dapat mengubah program homogen yang tradisional menjadi suatu motivator.

Tunjangan fleksibel dalam praktik, bagi karyawan adalah menarik, karena mereka dapat menyesuaikan dengan tingkat kebutuhannya, dan dapat menghasilkan tabungan, tetapi kelemahan utamanya adalah bahwa biaya tunjangan individual sering meningkat, dan rencana ini lebih bertele-tele diperiksa oleh manajemen serta administrasi program ini sering mahal.

Harga Sebanding

Yang dimaksud dengan harga sebanding (*comparable worth*) adalah suatu ajaran yang menyatakan bahwa pekerjaan-pekerjaan yang sama nilainya bagi sebuah organisasi hendaknya diambil secara sama, tak peduli apakah isi kerja dari pekerjaan-pekerjaan itu serupa atau tidak.

Harga sebanding merupakan ide yang kontroversial. Ide ini mengandaikan pekerjaan yang sama walaupun tidak serupa dapat dengan tepat diperbandingkan, bahwa tarif upah yang didasarkan pada faktor persediaan dan permintaan dalam pasaran kerja sering tidak dapat disamakan dan bersifat mendiskriminasikan, dan kelas-kelas kerja dapat dikenali dengan angka secara objektif.

I. KETERKAITAN HARGA SEBANDING DENGAN TEORI KEADILAN

Dalam pekerjaan yang didominasi wanita dan berupah lebih rendah dibandingkan diri mereka hanya dengan wanita lain dalam pekerjaan yang didominasi wanita, kemungkinan kecil mereka mempersepsikan ketidakadilan upah yang berdasarkan jenis kelamin. Tetapi, jika acuan yang lain, ketidakadilan sering menjadi jelas, ini karena pekerjaan-pekerjaan wanita secara historis telah diturunkan nilainya. Bagi wanita dalam kelas-kelas pekerjaan yang didiskriminasi ini penerapan konsep sebanding seharusnya mengurangi ketidakadilan dan meningkatkan motivasi kerja.

Dalam praktiknya, para pembela harga sebanding menjawab dengan statistik bahwa kekuatan budaya dan sistem pengupahan masyarakat telah menciptakan diskriminasi berdasarkan jenis kelamin dalam kelas-kelas pekerjaan tertentu dan hanya dengan perundangan yang dapat memberikan suatu pemecahan jangka pendek terhadap permasalahan ini.

J. ISU-ISU ISTIMEWA DALAM MOTIVASI

Berbagai kelompok memberikan tantangan-tantangan yang khas dalam motivasi sehingga menciptakan masalah yang unik dalam prosesnya, yaitu antara lain sebagai berikut.

1. Memotivasi Karyawan Profesional

Salah satu tantangan dalam memotivasi karyawan profesional (*motivating professionals*) adalah seorang profesional lazimnya sangat berbeda dengan para nonprofesional. Mereka mempunyai komitmen yang kuat dan berjangka panjang pada bidang keahliannya. Kesetiaan mereka umumnya adalah pada profesinya, bukan pada majikannya. Untuk tetap menguasai bidangnya, mereka secara teratur meningkatkan pengetahuannya.

Jadi, yang memotivasi para profesional lazimnya adalah uang. Sementara itu, promosi terletak di bagian bawah daftar prioritas mereka sebab mereka

cenderung digaji dengan baik dan menikmati apa yang mereka kerjakan. Mereka lebih suka menangani masalah-masalah dengan menemukan pemecahannya. Ganjaran utama mereka dalam pekerjaan adalah kerja itu sendiri. Para profesional juga mengharapkan dukungan sehingga apa yang mereka kerjakan menjadi lebih penting dan berharga.

Memotivasi tenaga nonprofesional berbeda dengan pekerja profesional. Pekerja nonprofesional lazimnya mempunyai kepentingan-kepentingan lain di luar kerja yang dapat mengimbangi kebutuhan-kebutuhan yang tidak terpuaskan pada pekerjaannya.

2. Memotivasi pekerja sementara

Memotivasi pekerja sementara adalah dengan memberi kesempatan kepada mereka untuk mempunyai status tetap atau permanen. Dalam kasus-kasus pemilihan tenaga tetap yang pelaksanaannya dipilih dari kelompok pekerja sementara, para pekerja sementara akan bekerja keras dengan harapan akan mendapat status tetap. Di samping itu, karyawan sementara untuk mendapatkan pekerjaan baru sangat tergantung pada keterampilan. Oleh karena itu, pimpinan diharapkan dapat membantu mengembangkan keterampilan yang dapat dijual.

Dari titik pandang keadilan, perbedaan upah akan menjadi permasalahan, yaitu bila karyawan sementara bekerja bersama-sama untuk mengerjakan pekerjaan yang sama dengan karyawan tetap yang mendapat upah lebih, ada kemungkinan besar kinerja karyawan sementara akan merosot. Untuk itu, memisahkan karyawan sementara dengan karyawan tetap atau mengubah ke sistem upah variabel untuk semua karyawan atau upah berdasarkan keterampilan mungkin bisa membantu mengurangi permasalahan.

3. Memotivasi Angkatan Kerja yang Beraneka

Jika pimpinan ingin memotivasi angkatan kerja yang beraneka dengan hasil yang maksimal, pimpinan harus memahami dan menanggapi keanekaragaman angkatan kerja. Kata kuncinya di sini adalah keluwesan (flek-

sibilitas), yaitu keluwesan dalam merancang jadwal kerja, kompensasi, tunjangan, kondisi fisik dalam kerja, dan sebagainya untuk mencerminkan pemenuhan kebutuhan yang beraneka ragam. Hal ini didasari bahwa tidak semua karyawan dimotivasi oleh uang atau tidak semua karyawan menginginkan pekerjaan yang menantang. Kebutuhan wanita, bujukan, imigran, kelompok usia lanjut, dan lain-lain tidaklah sama.

Dari uraian teori-teori tersebut, pada akhir bab ini, penulis mengajukan beberapa saran berikut ini dalam memotivasi individu dan pekerja dalam organisasi.

1) Kenali perbedaan individual.

Misalnya, dengan jalan meluangkan waktu untuk memahami apa yang penting bagi tiap individu atau pekerja; jangan perlakukan karyawan secara sama sebab mereka mempunyai kebutuhan yang berbeda; dan pemberian ganjaran agar segaris dengan kebutuhan-kebutuhan individual.

2) Gunakan tujuan dan umpan balik.

Individu atau pekerja mempunyai tujuan khusus yang jelas sebagai umpan balik untuk mengetahui perkembangan mereka dalam memburu tujuan-tujuan tersebut.

3) Biarkan para individu atau pekerja berpartisipasi dalam keputusan-keputusan yang mempengaruhi mereka.

Karyawan dapat menyumbang pada sejumlah keputusan yang mempengaruhi mereka dalam menentukan tujuan kerja, pemilihan paket tunjangan, memecahkan masalah kualitas produksi, dan lain-lain. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas pekerja, komitmen ke tujuan kerja, serta kepuasan kerja.

4) Kaitkan ganjaran dengan kinerja.

Pemberian ganjaran seharusnya bergantung pada kinerja. Jika individu-individu mempunyai persepsi terhadap ganjaran itu rendah, maka kinerjanya akan rendah, kepuasan kerja menurun, dan akhirnya tingkat perputaran pekerja akan menjadi tinggi.

5) Evaluasi sistem untuk keadilan.

Pemberian ganjaran/penghargaan seharusnya sebanding dengan masukan karyawan yang ia bawa ke dalam pekerjaan, seperti pengalaman, upaya, dan masukan-masukan lain yang jelas hendaknya dapat menjelaskan kinerja sehingga perbedaan upah, tugas pekerjaan, dan ganjaran menjadi jelas.

6) Menyimpan tenaga/power dan membuat individu/pekerja menjadi produktif.

Cara untuk melakukan ini antara lain dengan: a) Tentukan jumlah tenaga Anda dalam sebuah kurva, rencanakan tinggi rendahnya poin selama sehari; b) Amati dan bandingkan dengan kurva Anda dengan yang lain dari hari ke hari; c) Buatlah suatu ide umum dari kurva-kurva energi; d) Sesuaikan pengaruh timbal-balik untuk mengambil energi yang maksimum. Cobalah buat tantangan saat-saat berada pada keadaan yang paling siap; e) Pahami konsep-konsep energi dan susun jadwal kegiatan sehari-hari secara sistematis; dan f) Lanjutkan, pahami, dan tunjukkan bahwa setiap pekerja dalam suatu departemen dapat menggerakkan kurva energi masing-masing.

7) Sebagai individu, temukanlah dan kuasailah faktor pendorong dan faktor kesehatan.

Faktor pendorong di sini meliputi pekerjaan itu sendiri, hasil yang dicapai, tujuan yang akan dicapai, tanggung jawab, kemajuan, dan perkembangan sejalan dengan kapasitas kerja. Sedangkan faktor kesehatan di sini meliputi hubungan individu pekerja dengan struktur ataupun lingkungan tempat kerja serta situasi tempat melakukan kerja/aktivitas.

8) Hindari emosi yang meluap-luap, dan harus selalu sadar bahwa tidak ada pendirian yang tetap.

Kelangsungan berelasi dengan siapa pun merupakan tanda kedewasaan dalam mengelola diri sendiri (*self-management*). Dalam mengelola diri sendiri, jangan lupa menanamkan rasa ikut memiliki (*handarbeni* atau *to belong*), rasa memberikan teladan (*to be*), dan *mulat sariro hangroso wani* atau *to be come*.

BAB 2

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah pemanfaatan para individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Mondy, 2008).

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif para karyawan bagi organisasi secara strategis, etis, dan bertanggung jawab sosial (Werther & Davis, 1996).

SDM adalah aset yang harus dikelola secara cermat dan sejalan dengan kebutuhan organisasi (Schuler & Jackson, 2006).

Dalam istilah “manajemen personalia” terkandung pengertian bahwa karyawan (personalia) hanya dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang tenaganya harus digunakan secara produktif bagi pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan dalam istilah MSDM terkandung pengertian bahwa karyawan (SDM) yang ada dalam perusahaan merupakan aset (kekayaan, milik yang berharga) perusahaan sehingga harus dipelihara dan dipenuhi kebutuhannya dengan baik.

Misi penting seorang manajer SDM adalah melaksanakan fungsi-fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan mengembangkan hubungan yang sehat antarsesama karyawan dalam suatu organisasi bisnis. Untuk mengusahakan kondisi dan suasana tersebut, manajer sumber daya manusia dengan segala upaya berusaha menciptakan lingkungan organisasi dengan dasar hubungan kekeluargaan, sehingga perasaan

dan sikap karyawan menjadi keluarga dalam lingkungan organisasi bisnis, perasaan senasib yang dirasakan bersama oleh manajer dan karyawan. Perusahaan bisnis yang berhasil menciptakan perasaan senasib sepenanggungan pada seluruh karyawan akan menjadi modal dasar/fondasi terciptanya iklim kekeluargaan dalam organisasi bisnis tersebut.

Sumber daya manusia adalah aset yang paling penting bagi suatu organisasi bisnis, yaitu seseorang yang memberikan kinerja, bakat, kreativitas, dan semangat kerjanya kepada organisasi bisnis. Sehingga tugas manajer sumber daya manusia meliputi: 1) Tugas fungsional yang berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, organisasi, mengarahkan, memimpin, dan mengevaluasi; 2) Tugas operasional yang berkaitan dengan tugas-tugas secara spesifik, yaitu perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, identifikasi kompetensi, orientasi, pelatihan, pengembangan, dan pemisahan karyawan, mengevaluasi kinerja karyawan, menyusun imbal jasa, perencanaan karier, serta rotasi karyawan.

Untuk menuju pengembangan organisasi/perusahaan yang berkesinambungan, manajer SDM harus menghargai karyawan, ide/kreativitas, dan perbedaannya sebab para karyawan adalah aset terpenting dan memiliki peran penting bagi kesuksesan organisasi. Untuk itu, MSDM menjadi penting sebab *pertama*, MSDM menjadi sumber yang signifikan bagi keunggulan kompetitif, MSDM yang berorientasi manusia/insani memberikan kemajuan bagi organisasi dengan menciptakan nilai pemegang saham yang unggul. *Kedua*, MSDM menjadi bagian penting dari strategi organisasi manajer harus bisa mengelola hubungan antara para pekerja/karyawan di organisasi tersebut. *Ketiga*, bagaimana organisasi memperlakukan karyawannya.

Praktik kerja organisasi yang baik bisa meningkatkan nilai pasar/jual. Praktik kerja yang baik dapat menghasilkan kinerja organisasi yang disebut berkinerja tinggi. Faktor-faktor eksternal yang harus diperhatikan karena mempengaruhi MSDM antara lain sebagai berikut.

1. Serikat Pekerja
Adalah suatu organisasi yang mewakili pekerja dan berupaya melindungi kepentingan mereka melalui perundingan bersama. Organisasi yang memiliki serikat pekerja sebagian keputusan MSDM-nya berdasar kesepakatan dari perundingan bersama. Biasanya meliputi hal yang terkait dengan sumber rekrutmen, kriteria penerimaan karyawan, promosi, pemecatan, kelayakan pelatihan, dan praktik kedisiplinan.
2. Peraturan Pemerintah
Praktik MSDM di suatu organisasi dipengaruhi oleh kebijakan hukum negara yang bersangkutan. Misalnya, keputusan karyawan mana yang akan dipilih untuk melakukan program pelatihan.
3. Tren Demografis
Tren demografis sangat penting karena bisa mempengaruhi praktik MSDM masa kini dan mendatang. Misalnya, hal yang terjadi di negara Barat memperlihatkan angka produktif para pekerja.

A. PENGERTIAN DASAR MSDM

Untuk mengetahui dan memahami pengertian MSDM, maka harus dipahami terlebih dulu mengenai hal-hal apa saja yang harus dikerjakan oleh para manajer dalam suatu organisasi.

Pada umumnya, para ahli di bidang manajemen sepakat bahwa para manajer SDM melaksanakan lima fungsi manajemen atau sering disebut proses manajemen dan melakukan fungsi operasional. Fungsi manajemen yang dimaksud, yaitu Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pengisian Staf (*Staffing*), Pengarahan (*Leading*), dan Pengawasan (*Controlling*). Aktivitas spesifik manajer tersebut sering disebut sebagai fungsi-fungsi manajemen atau sering juga ada yang menyebutnya proses manajemen.

1. Perencanaan (*Planning*), yaitu aktivitas yang dilakukan manajer berupa pengambilan keputusan saat ini untuk pedoman masa yang akan datang, dengan tujuan yang telah ditetapkan tersebut dipakai sebagai pedoman/standar dalam melaksanakan fungsi pengawasan, baik pada saat proses,

yaitu dengan istilah monitoring, ataupun pada saat akhir kegiatan, yaitu dengan istilah evaluasi

2. Pengorganisasian (*Organizing*), yaitu aktivitas yang dilakukan manajer berupa mengalokasikan sumber-sumber daya, khususnya sumber daya manusia, dengan penugasan pada pelaksanaan pekerjaan tertentu bagi pekerja sesuai dengan kompetensinya, departementalisasi, penetapan jalur wewenang dan komunikasi, pendelegasian wewenang, koordinasi pekerjaan.
3. Pengisian staf (*Staffing*), yaitu aktivitas yang dilakukan manajer berupa penetapan pekerja, rekrutmen calon pekerja, seleksi, penyusunan standar prestasi, sosialisasi/penyuluhan, pelatihan, dan pengembangan para pekerja.
4. Pengarahan (*Leading*), yaitu aktivitas yang dilakukan manajer dalam mengarahkan para pekerja untuk penyelesaian suatu pekerjaan, membina moral, dan memotivasi mereka.
5. Pengawasan (*Controlling*), yaitu aktivitas yang dilakukan manajer berupa merumuskan standar, baik kualitatif maupun kuantitatif, sehingga aktivitas selanjutnya adalah membandingkan standar dengan hasil kerja (*actual*) dan mengadakan tindakan perbaikan (*corrective action*) yang diperlukan.

Selanjutnya, MSDM mempunyai kewajiban melaksanakan fungsi-fungsi operasional MSDM yaitu antara lain sebagai berikut.

1. Perencanaan SDM (*Human Resources Planning*)
Fungsi ini dirancang untuk memastikan bahwa personel yang diperlukan akan selalu terpenuhi dan memadai. Hal ini dapat dicapai dengan memperhatikan dan menganalisis faktor lingkungan internal dan eksternal.
Faktor lingkungan internal meliputi kebutuhan keterampilan yang ada sekarang dan yang diharapkan, lowongan/formasi, serta perluasan atau pengurangan (*downsizing*) unit atau departemen.
Sementara itu, faktor lingkungan eksternal meliputi pasar tenaga kerja, teknologi/penggunaan teknologi/komputer untuk pembinaan

dan mempertahankan informasi sehingga organisasi dapat lebih efisien dalam perencanaan SDM.

2. Penarikan (*Recruitment*)
Fungsi ini berkaitan dengan mengembangkan calon karyawan yang sesuai dengan rencana SDM. Calon karyawan pada umumnya diperoleh melalui sumber internal, misalnya rotasi karyawan, dan sumber eksternal, misalnya iklan surat kabar, jurnal profesional, agen tenaga kerja, BLK, dan kampus atau perguruan tinggi.
3. Seleksi
Secara konvensional, seleksi termasuk menggunakan formulir lamaran, daftar riwayat hidup, wawancara, pengujian keterampilan serta memeriksa dan mencocokkan informasi dari referensi untuk mengevaluasi dalam menjangkau calon pekerja agar dapat memilih dan menerima calon pekerja.
4. Sosialisasi/Orientasi
Kegiatan ini bertujuan untuk membantu calon pekerja yang terpilih/lolos seleksi supaya dapat segera menyesuaikan diri dengan lingkungan barunya. Pekerja baru diperkenalkan dengan para rekan kerja dan dikondisikan dengan budaya organisasi, aturan kerja dan harapan yang bersangkutan untuk berperilaku dalam organisasi.
5. Pelatihan dan Pengembangan
Kedua program ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dalam berkontribusi pada organisasi, pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan pengembangan didesain untuk menyiapkan para pekerja sebelum diberi tugas dan tanggung jawab serta pemberian kompensasi yang lebih besar.
6. Penilaian Prestasi Kerja
Fungsi ini dilakukan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dengan jalan membandingkan prestasi kerjanya dengan standar kerja. Jika hasil kerja di bawah standar kerja, maka pekerja dimasukkan dalam program

pelatihan dan sebaliknya, jika hasil kerja di atas standar kerja, maka pekerja disiapkan masuk dalam program pengembangan.

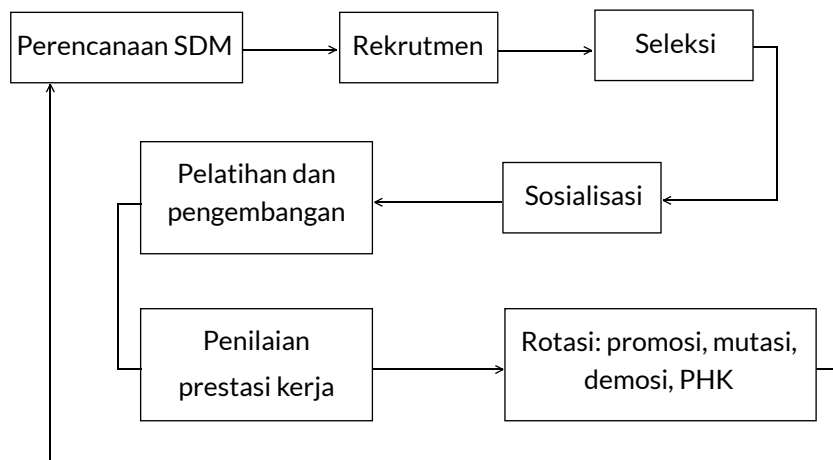
7. Promosi, Mutasi, Demosi, dan PHK

Promosi adalah perpindahan tenaga kerja dari satu tempat atau unit ke tempat atau unit lain dengan diikuti kenaikan. *Mutasi* yaitu perpindahan tenaga kerja dari satu tempat atau unit ke tempat atau unit lain pada tingkat yang setara. *Demosi* adalah perpindahan tenaga kerja dari satu tempat atau unit ke tempat atau unit lain yang lebih rendah atau dengan diikuti penurunan tingkat. *PHK* bisa dilakukan oleh pihak pekerja ataupun pemberi kerja dan/atau kedua pihak.

B. PROSES MSDM DALAM ORGANISASI

Seperti telah diuraikan, proses MSDM dalam organisasi mencakup tujuh aktivitas, yaitu dari perencanaan sampai dengan pemisahan (PHK). Tujuh aktivitas tersebut dapat digambarkan seperti berikut ini.

C. PERAN MANAJEMEN SDM DALAM ORGANISASI



Gambar 2.1. Proses SDM dalam organisasi

Peran manajemen SDM dalam organisasi semakin berkembang dari tahun ke tahun. Setiap organisasi yang terus memanfaatkan fungsi HR semata-mata untuk melakukan tugas-tugas administratif tidak memahami kontribusi yang HR dapat lakukan bagi kinerja organisasi. Dalam organisasi yang paling sukses secara finansial, manajemen SDM semakin dipandang sebagai mitra strategis yang kritis dan asumsi yang luas dengan peran dan tanggung jawab transformasional. Manajemen SDM strategis melibatkan pengembangan yang konsisten, praktik yang selaras dengan program, dan kebijakan untuk memfasilitasi pencapaian tujuan strategis organisasi. Hal ini mempertimbangkan implikasi dari strategi perusahaan untuk semua sistem HR dalam sebuah organisasi dengan menerjemahkan tujuan perusahaan ke dalam sistem manajemen SDM tertentu. Pendekatan dan proses yang digunakan bervariasi antara satu organisasi dengan organisasi lain, tetapi kuncinya konsep harus tetap konsisten.

Pada dasarnya, semua program dan kebijakan SDM yang terintegrasi dalam kerangka akan memfasilitasi lebih besar pada misi organisasi dan secara khusus pada tujuannya. Mungkin, peringatan yang paling penting dari manajemen SDM strategis adalah bahwa tidak ada satu cara pun yang dianggap terbaik untuk mengelola orang dalam organisasi tertentu. Bahkan dalam suatu industri tertentu, praktik-praktik SDM dapat bervariasi dari satu organisasi ke yang lain. Sumber yang khas ialah core kompetensi dari SDM. Dalam organisasi apa pun, prasyarat penting untuk sukses adalah sistem manajemen orang yang jelas mendukung misi dan strategi organisasi.

Membangun strategi SDM yang kuat yang jelas terkait dengan strategi organisasi tidaklah cukup. Strategi SDM perlu dikomunikasikan, dipraktikkan, dan mungkin yang paling penting secara lisan dan tertulis. Sebuah studi terbaru oleh perusahaan konsultan global PricewaterhouseCoopers menemukan bahwa organisasi-organisasi dengan strategi HR tertulis cenderung lebih menguntungkan daripada mereka yang tidak sama sekali. Tampaknya menuliskan strategi SDM organisasi memfasilitasi proses keterlibatan pada bagian eksekutif senior dan karyawan lainnya. Studi ini

menemukan bahwa organisasi dengan strategi HR tertulis memiliki pendapatan per karyawan yang 35 persen lebih tinggi dari organisasi tanpa strategi yang ditulis. Selain itu, organisasi-organisasi dengan strategi yang ditulis memiliki 12 persen lebih sedikit masalah absensi karyawan dan turn over yang rendah.

D. STRATEGIC HUMAN RESOURCES VERSUS TRADITIONAL HUMAN RESOURCES

Strategi HR dapat difokuskan pada perbedaannya dari peran HR yang lebih tradisional terhadap empat peran HR yang mengalami perkembangan. Ulrich mengembangkan kerangka fungsi HR dan mengusulkan peran baru dan agenda baru bagi HR agar tidak terlalu fokus pada fungsi tradisionalnya (seperti kompensasi, *staffing*, dan sebagainya) melainkan lebih fokus pada hasil yang diperoleh. Dalam skenario ini, HR didefinisikan bukan dengan apa yang dilakukannya melainkan dengan apa yang dapat diberikan atas hasil yang diperoleh. Idealnya, HR harus memberikan hasil yang memperkaya nilai organisasi kepada konsumen, investor, dan karyawan. Hal ini dapat dicapai melalui empat peran HR, yaitu 1) menjadi mitra dengan manajer dan senior dalam pelaksanaan strategi; 2) ahli dalam cara yang bekerja yang terorganisasi dan pengelolaan; 3) kontribusi bagi karyawan, yang bekerja untuk meningkatkan kontribusi karyawan dan komitmen terhadap organisasi; serta 4) agen transformasi secara terus-menerus yang membentuk proses dan budaya untuk meningkatkan kapasitas organisasi untuk perubahan.

Peran pertama melibatkan menjadi mitra dalam pelaksanaan strategi. Di sini, HR bertanggung jawab untuk mengatur arsitektur organisasi atau struktur. HR kemudian melakukan audit organisasi untuk membantu manajer mengidentifikasi komponen-komponen yang perlu diubah untuk memudahkan eksekusi strategi. HR harus mengidentifikasi metode untuk merenovasi bagian dari arsitektur organisasi yang membutuhkannya. Akhirnya, HR akan mengambil bagian kerja sendiri dan menetapkan prioritas yang jelas untuk memastikan pengiriman hasil. Kegiatan ini membutuhkan

eksekutif HR untuk memperoleh keterampilan baru dan kemampuan untuk memungkinkan HR menambah nilai di hadapan tim eksekutif.

Selama beberapa dekade, profesional HR telah memenuhi fungsi administratif dalam organisasi mereka. Dalam peran ahli administrasi, HR harus mampu membuat pekerjaan yang dilakukan semakin efisien dan efektif. Hal ini membutuhkan perbaikan atau pemikiran ulang pada sejumlah fungsi SDM tradisional, misalnya dalam proses rekrutmen dan seleksi dapat dilakukan dengan pemanfaatan teknologi yang dapat membantu dalam memproses hasil lebih cepat dan lebih efisien. Perampingan seperti fungsi akan membantu para profesional HR menjadi mitra strategis dalam organisasi mereka dan meningkatkan kredibilitas mereka.

Sebuah organisasi tidak dapat berkembang kecuali karyawan berkomitmen dan terlibat penuh dalam organisasi dan pekerjaan mereka. Dalam peran baru kontribusi karyawan, profesional HR harus bertanggung jawab untuk memastikan bahwa karyawan sepenuhnya berkomitmen untuk organisasi. Hal ini juga melibatkan manajemen lini untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Di samping itu, pelatihan bagi para manajer untuk mengenali dan menghindari tindakan yang tidak tepat, seperti tujuan tidak jelas, prioritas tidak fokus, dan ambigu dengan manajemen senior, khususnya keputusan yang berdampak langsung. Perubahan dan tantangan yang dialami oleh organisasi semakin besar untuk dihadapi.

Sebagai agen perubahan, manajemen SDM harus mampu membangun kapasitas organisasi untuk merangkul dan memanfaatkan situasi baru, memastikan bahwa perubahan inisiatif didefinisikan, dikembangkan, dan disampaikan pada waktu yang tepat. HR juga perlu membantu rencana organisasi dan mengatasi resistensi terhadap perubahan yang mungkin muncul dengan sendirinya. Tantangan utamanya ialah setiap upaya untuk mengubah budaya organisasi. Sejumlah model lain pun telah dikembangkan terhadap peran yang HR dan/atau harus bermain untuk menjadi mitra strategis berbasis perekonomian.

Lengnick-Hall dan Lengnick-Hall menemukan bahwa untuk HR yang ingin membangun kredibilitas strategis, peran baru yang dimaksud perlu diasumsikan untuk memperluas kedua metode dan proses tradisional yang digunakan oleh HR. Peran-peran ini termasuk *human capital steward*, *fasilitator* pengetahuan, membangun hubungan, dan *rapid deployment specialist*.

Peran human capital steward melibatkan penciptaan lingkungan dan budaya di mana karyawan secara sukarela ingin berkontribusi atas keterampilan, ide, dan energi. Hal ini didasarkan pada premis bahwa tidak seperti bahan baku, pabrik, dan peralatan, modal manusia tidak “dimiliki” oleh organisasi, melainkan dapat bergerak bebas dari satu organisasi ke organisasi lain sesuai kehendak karyawan. Sebuah keunggulan kompetitif dapat dipertahankan hanya ketika karyawan terbaik yang direkrut, termotivasi, dan sepatutnya dipertahankan.

Peran *fasilitator* pengetahuan melibatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang memungkinkan informasi diperoleh, dikembangkan, dan disebarluaskan, serta memberikan keunggulan kompetitif. Proses ini dapat berhasil hanya ketika bagian dari rencana pengembangan karyawan dirancang strategis, di mana karyawan mengajar dan belajar dari satu sama lain dan berbagi pengetahuan.

Peran membangun hubungan, dalam hal ini untuk mengembangkan struktur, pelatihan kerja, dan kultur organisasi yang memungkinkan satu sama lain saling bekerja bersama-sama, baik antardepartemen maupun fungsi. Agar meyakinkan lebih kompetitif, jejaring perlu dikembangkan agar fokus pada strategi organisasi dan bagaimana dapat bersinergi dalam *team-work* sehingga pada akhirnya dapat membuat performa kerja yang bernilai dan berharga bagi organisasi.

Peran *rapid deployment* melibatkan penciptaan struktur organisasi dan sistem SDM yang berbaur dan beradaptasi dengan perubahan yang cepat dalam menanggapi peluang dan ancaman eksternal. Secara global, pengetahuan berbasis ekonomi berubah dengan cepat, dan keberhasilan ter-

gantung pada fleksibilitas aturan lingkungan dan budaya yang merangkul perubahan tersebut.

Selain model ini, sebuah studi yang disponsori oleh Society for Human Resource Management (SHRM) dan Global Consulting Alliance (GCA) menemukan bahwa keberhasilan HR sebagai mitra bisnis strategis yang benar tergantung pada lima kompetensi tertentu. Kompetensi ini sangat berbeda dari yang dibutuhkan di masa lalu, yaitu ketika HR memainkan peran yang lebih administratif.

Pertama, *strategis kontribusi*, yaitu memerlukan pengembangan strategi, menghubungkan organisasi untuk konstituen eksternal, dan menerapkan sistem yang menyelaraskan kinerja karyawan dengan strategi perusahaan. Kedua, *pengetahuan bisnis*, yaitu dengan melibatkan pemahaman hubungan yang tepat dari operasional organisasi dan memanfaatkan pengetahuan ini agar memperoleh hasil. Ketiga, *kredibilitas pribadi*, mengharuskan nilai terukur ditunjukkan dalam program dan kebijakan yang dilaksanakan. Keempat, *HR delivery*, melibatkan pelayanan terhadap pelanggan internal melalui program yang efektif dan efisien yang berkaitan dengan kepegawaian, manajemen kinerja, dan pengembangan karyawan. Kelima, *teknologi HR*, melibatkan penggunaan teknologi untuk meningkatkan manajemen organisasi.

Meskipun studi SHRM mengidentifikasi seperangkat kompetensi yang semua eksekutif HR perlukan, yang lain menyimpulkan bahwa peran SDM mungkin perlu menjadi bidang spesialisasi.

Peran pertama adalah *chief financial officer* untuk HR, yaitu seorang individu yang dapat melakukan perhitungan dan analisis keuangan sehingga dapat membuat perhitungan yang efisien untuk program yang dijalankan HR. Peran kedua adalah *internal consultant*, yaitu seorang individu yang dapat melatih dan memberdayakan manajer lini untuk bertanggung jawab mengelola karyawan dan memahami aspek hukum dari hubungan kerja. Peran ketiga adalah *talent manager*, yaitu seorang individu yang fokus dalam menemukan, mengembangkan, dan mempertahankan keragaman karyawan

untuk memfasilitasi strategi objektif organisasi. Peran keempat adalah *vendor manager*, yaitu seorang individu yang dapat menentukan fungsi yang lebih baik ditangani secara internal atau eksternal dan diasumsikan memiliki tanggung jawab terhadap sumber dan memilih vendor serta mengelola hubungan vendor. Peran kelima adalah *self-service manager*, yaitu seorang individu yang mengawasi aplikasi teknologi manajemen SDM, termasuk semua aspek e-HR.

Sejauh ini, pembahasan telah difokuskan pada peran yang perlu dimiliki oleh HR dan kompetensi yang perlu ditunjukkan untuk memastikan SDM yang dilihat sebagai mitra strategis yang benar serta untuk memudahkan kinerja. Diskusi ini telah mengabaikan fakta bahwa organisasi yang berbeda terlibat dalam berbagai jenis pekerjaan dalam mengejar strategi organisasi. Untuk lebih memahami model kerja ini, sistem itu dikembangkan oleh Lepak dan Snell yang mengidentifikasi empat model kerja yang berbeda dan memeriksa jenis sistem HR yang dibutuhkan oleh masing-masing.

Lepak dan Snell pertama menganalisis karakteristik *human capital* atau modal manusia dengan menggunakan dua dimensi. Pertama adalah nilai strategis, atau sejauh mana potensi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, memanfaatkan peluang pasar, dan/atau menetralkan ancaman potensial. Mereka menemukan bahwa sebagai nilai strategis SDM mengalami peningkatan, semakin besar kemungkinan bahwa organisasi akan menggunakannya secara internal daripada eksternal. Kedua adalah keunikannya, atau sejauh mana hal itu menjadi khusus dan tidak tersedia secara luas. Mereka menemukan bahwa SDM organisasi yang semakin unik dapat menjadi sumber potensi yang lebih besar atas keunggulan kompetitif yang akan diterima. Kedua dimensi membentuk matriks yang mengidentifikasi empat kuadran mode kerja.

Kuadran 1 menggambarkan *knowledge-based employment*, modal manusia yang unik dan memiliki nilai strategis yang tinggi bagi organisasi. Jenis pekerjaan ini membutuhkan manajemen SDM berbasis komitmen. HR berbasis komitmen melibatkan investasi besar dalam pelatihan dan

pengembangan, otonomi dan partisipasi karyawan, keamanan kerja dan sistem kompensasi yang jangka panjang dan berbasis pengetahuan.

Kuadran 2 mengilustrasikan *job-based employment*, modal manusia dengan keunikan terbatas tetapi memiliki nilai strategis yang tinggi bagi organisasi. Jenis pekerjaan ini diperlukan manajemen SDM berbasis produktivitas. Investasi dikurangi pada pekerja dan organisasi akan berusaha untuk memperoleh individu dengan keterampilan yang diperlukan daripada memberikan pelatihan dalam keterampilan yang generik. Jangka waktu yang lebih singkat akan dibentuk untuk kinerja dan manfaat, dan pekerjaan akan lebih standar.

Kuadran 3 menggambarkan kontrak kerja, modal manusia yang tidak unik atau bernilai strategis bagi organisasi. Jenis pekerjaan mengharuskan manajemen SDM berbasis kepatuhan. Struktur dan arah akan disediakan bagi karyawan dan sistem dibentuk untuk memastikan bahwa karyawan mematuhi aturan, peraturan, dan prosedur. Pekerja akan menerima sedikit kebijaksanaan, dan beberapa pelatihan, manajemen kinerja, dan kompensasi akan didasarkan pada kepatuhan dengan struktur pekerjaan.

Kuadran 4 menggambarkan aliansi kerja/kemitraan, modal manusia yang unik tapi memiliki nilai strategis terbatas bagi organisasi. Jenis pekerjaan ini membutuhkan manajemen SDM berbasis kolaboratif. Banyak pekerjaan yang akan diserahkan kepada vendor luar berdasarkan pembagian informasi dan pembentukan kepercayaan. Organisasi akan memilih mitra aliansi yang berkomitmen untuk hubungan serta keberhasilan organisasi. Standar kinerja dan insentif akan saling menguntungkan kedua pihak.

Dalam beberapa hal, HR strategis dan HR tradisional memang sangat berbeda. Dalam pendekatan tradisional, penanggung jawab manajemen program pengembangan manusia adalah *staff specialist* dalam divisi sumber daya manusia. Dalam pendekatan strategis, yang bertanggung jawab dalam pengelolaan manusia adalah orang yang memiliki kepentingan langsung dengan orang tersebut (manajer lini).

Pada intinya, HR strategis berpendapat bahwa siapa pun individu dalam organisasi yang bertanggung jawab pada SDM adalah manajer HR, tanpa menghiraukan area teknis dia bekerja. HR tradisional memusatkan kegiatannya pada hubungan antarkaryawan, memastikan karyawan termotivasi dan produktif serta memastikan organisasi memenuhi segala tuntutan hukum tenaga kerja.

Pendekatan strategis menggeser fokus ke kerjasama dengan kelompok penting di internal dan eksternal. Karyawan hanya merupakan satu kelompok yang harus dipertimbangkan. Fokus mengelola manusia lebih sistemik, dengan pemahaman dari banyak faktor yang berdampak pada karyawan dan organisasi serta bagaimana mengelola hubungan ganda untuk memastikan kepuasan di setiap level organisasi. Rekan yang penting dalam proses ini adalah karyawan, pelanggan, pemegang saham/pemilik, agen regulasi, dan kelompok kepentingan umum. HR tradisional berpendapat dia berperan dalam menangani transaksi. Hal ini meliputi penyesuaian dengan hukum yang berubah, menyelesaikan masalah antara atasan dan bawahan, merekrut dan menjaring pelamar yang sedang dibutuhkan, dan pada umumnya merespons kejadian ketika terjadi.

HR strategis lebih transformasional dan menyadari bahwa keberhasilan dari inisiatif untuk tumbuh, adaptasi, atau perubahan dalam organisasi bergantung pada karyawan yang memanfaatkan setiap perubahan teknologi atau menghasilkan perubahan dalam produk atau jasa suatu organisasi. HR berperan lebih transformasional dalam membantu organisasi dalam mengidentifikasi dan menghadapi tantangan yang lebih besar di lingkungan eksternal dengan memastikan bahwa mekanisme internal sudah sesuai.

Segala inisiatif perubahan yang berasal dari HR tradisional umumnya lambat dan terbagi-bagi, sedikit demi sedikit dan tidak terintegrasi dengan persoalan yang lebih besar. HR strategis lebih proaktif dan sistematis dalam inisiatif perubahan. HR strategis cukup fleksibel dalam mempertimbangkan kerangka waktu (pendek, menengah, dan jangka panjang) yang dibutuhkan untuk memfasilitasi program pengembangan dan kebijakan yang ditujukan

pada tantangan strategis yang dihadapi organisasi. Pada waktu yang bersamaan, inisiatif pemahaman strategis harus dikembangkan dan diimplementasikan bersamaan dengan sistem HR yang lain.

Pendekatan tradisional pada HR menunjukkan kontrol birokrasi melalui aturan, prosedur, dan kebijakan yang memastikan perlakuan yang adil terhadap karyawan dan operasi yang dapat diprediksi. HR strategis menyadari pendekatan seperti itu membatasi kemampuan organisasi untuk bertumbuh dan merespons dengan cepat lingkungan yang berubah. HR strategis menggunakan kontrol yang lebih organik atau longgar dan “*free-flowing*” dengan sedikit batasan pada tindakan karyawan dan perilakunya.

HR tradisional mengembangkan prinsip-prinsip pengelolaan yang berdasar keilmuan dan spesialisasi pekerjaan untuk meningkatkan efisiensi karyawan. Divisi tenaga kerja yang ketat dengan tugas yang bebas memungkinkan karyawan untuk mengembangkan keahlian tertentu dan mengelola fokus pada tanggung jawab pekerjaannya yang spesifik. Pendekatan HR strategis memperbolehkan desain pekerjaan yang luas, menekankan fleksibilitas dan kebutuhan untuk segera merespons lingkungan eksternal yang berubah. Spesialisasi diganti dengan *cross-training* dan tugas independen diganti dengan tim dan kelompok (dapat permanen atau sementara) dan banyak di antaranya yang dikelola oleh karyawan itu sendiri.

Pendekatan tradisional pada HR melihat kunci investasi organisasi sebagai modal, produk, *brand*, teknologi, dan strategi investasi. HR strategis melihat kunci investasi organisasi pada karyawan (manusia) dan pengetahuannya serta kemampuannya. Pendekatan ini menyadari bahwa keunggulan kompetitif yang dinikmati organisasi dapat menarik dan menjaga pekerja berpendidikan yang dapat digunakan secara optimal dan mengelola sumber daya modal organisasi.

Terakhir, pertanggungjawaban kegiatan HR dalam pendekatan tradisional mempertimbangkan fungsi termasuk HR sebagai pusat biaya (*cost center*), dengan penekanan pada pemantauan pengeluaran dan membebaskan biaya *overhead* pada unit. Pendekatan investasi mempertimbangkan *return*

(kembali) sama seperti ketika mempertimbangkan pengeluaran, dengan perhatian pembayaran pada *value added* pada kegiatan HR.

Tradisional HR secara umum berfokus pada administratif dan proses. HR strategis berfokus pada penyampaian, hasil yang dapat dihitung dan penciptaan nilai. HR menambahkan nilai dengan pengelolaan yang efektif pada empat aliran (*flow*): aliran manusia, aliran performa, aliran informasi, dan aliran pekerjaan. Aliran manusia mempertimbangkan bagaimana karyawan masuk, berpindah dan meninggalkan organisasi. Aliran performa mempertimbangkan pengembangan *standard* dan *reward* yang konsisten dengan minat pemegang kepentingan. Aliran informasi mempertimbangkan bagaimana karyawan disadarkan pada prioritas dan kegiatan serta menyediakan umpan balik. Aliran pekerjaan mempertimbangkan proses yang mana karyawan terikat dan tanggung jawab yang tepat pada proses tersebut

Salah satu studi terkini dalam praktik HR di perusahaan kecil menemukan hubungan langsung antara tiga kunci strategi HR dan performa organisasional. Strategi *pertama* adalah memastikan strategi seleksi pada organisasi fokus pada kesesuaian orang pada organisasi daripada kesesuaian orang dengan pekerjaan. Strategi *kedua* adalah mengizinkan otonomi karyawan, memberikan pekerja keleluasaan dalam memutuskan bagaimana menyusun waktu dan menyelesaikan pekerjaannya daripada secara terus-menerus memantau kegiatan karyawannya. Strategi yang *ketiga* adalah memotivasi dan memberikan penghargaan pada karyawan melalui suasana kekeluargaan alih-alih penghargaan individu berdasar uang.

Variasi program HR yang spesifik dapat dibuat untuk meningkatkan keterikatan dan komitmen karyawan. Keterikatan karyawan meningkatkan performa, inovasi, komitmen dan mengurangi *turnover*. Sedangkan kepercayaan dan kepuasan kerja berpengaruh pada keterikatan (*engagement*).

E. HAMBATAN BAGI STRATEGI HUMAN RESOURCES

Meskipun pandangan mengenai pendekatan HR secara strategi adalah hal yang baik, tetapi perusahaan mengalami kesulitan yang berkaitan dengan

waktu ketika melakukan pendekatan strategi pada HR. Berikut ini beberapa halangan yang dihadapi HR.

Pertama, organisasi mengadopsi mental jangka pendek dan fokus pada performa saat ini. Evaluasi performa dan kompensasi yang ada di organisasi didasarkan pada performa saat ini. *Shareholder* berfokus pada performa jangka pendek yang biasanya dilihat per kuartar (4 periode dalam setahun). Oleh karena itu, CEO pada umumnya akan memfokuskan usahanya untuk menjaga performanya dalam jangka pendek juga. Hal tersebut dilakukannya untuk mempertahankan posisinya.

Kedua, kenyataan bahwa banyak manajer HR yang tidak berpikir secara strategi mengenai pemahamannya pada keseluruhan bisnis. HR manajer sering kekurangan *training* manajemen umum yang berkaitan dengan pemahaman mengenai keseluruhan organisasi dan tantangan yang dialami di departemen keuangan, operasi, dan pemasaran. *Ketiga*, kebanyakan manajer senior kurang menghargai nilai HR dan kontribusinya dari segi strategi bagi organisasi. Manajer sering melihat fungsi HR sebagai birokrasi yang tidak penting pada pekerjaannya dan sering menjadi lawan daripada musuh.

Keempat, sedikit manajer yang merasa dirinya sebagai “manajer HR” dan lebih berfokus pada aspek teknik dari area tanggung jawabnya daripada aspek manusia. Manajer fungsi menganggap bahwa yang bertanggung jawab mengurus manusia (karyawan) adalah manajer HR.

Kelima, kesulitan dalam menghitung hasil dan keuntungan dari program sumber daya manusia.

Halangan yang lain adalah kenyataan bahwa aset yang berupa manusia (karyawan) tidak dimiliki oleh organisasi dan oleh karena itu, dipersepsikan sebagai investasi yang lebih berisiko daripada aset modal. Mereka memandang bahwa investasi di bidang teknologi informasi lebih berharga daripada investasi pada manusia. Padahal manusialah yang menentukan hasil penggunaan teknologi tersebut. Apabila karyawan tidak kompeten, maka investasi teknologi tersebut menjadi sia-sia.

Pada akhirnya, yang menjadi penolakan pada pendekatan strategi HR adalah naiknya insentif karena adanya perubahan. Melakukan pendekatan

strategi pada HR berarti melakukan perubahan secara drastis mengenai bagaimana pekerjaan diorganisasikan (dikelola); bagaimana karyawan dipekerjakan, dilatih, dan dikembangkan; bagaimana performa diukur; dan sebagainya.

F. **OUTSOURCING AND REVAMPING HUMAN RESOURCES**

Satu keputusan strategi yang kritis adalah apakah operasi HR dialihdayakan sebagian atau semuanya. Pendekatan strategi pada HR adalah menjauhkan fungsi HR dan staf dari bermacam-macam tanggung jawab administrasi transaksional ke tanggung jawab yang menciptakan nilai dan hasil yang jelas. Namun demikian, ada beberapa kegiatan yang tetap harus dilakukan (menentukan keuntungan karyawan, mengelola penggajian, konseling karyawan, mengetes dan memastikan latar belakang pelamar, membuat dan mengelola basis data). Akhir-akhir ini, bahkan ada organisasi yang menyediakan paket layanan administrasi HR untuk karyawan.

Keuntungan dari *outsourcing* antara lain mengurangi staf HR, meningkatkan kualitas pelayanan HR, staff HR dapat fokus kegiatan strategis dan kegiatan yang menciptakan nilai, serta pengurangan biaya jasa *outsourcing* melalui skala ekonomi.

Daripada mengalihdayakan beberapa atau seluruh fungsi HR, beberapa organisasi memutuskan untuk membuat ulang program HR dan membuat ulang sistem secara keseluruhan dalam merespons perubahan strategi atau lingkungan. Selain itu, ada isu mengenai sentralisasi fungsi HR (HR hanya ada di kantor pusat) yang dapat berdampak pada penghematan biaya namun kurang responsif. Sedangkan fungsi HR yang terdesentralisasi cenderung responsif namun biaya menjadi tinggi dan memungkinkan terjadinya duplikasi usaha. Pendekatan strategis terhadap pengelolaan HR dilakukan berdasarkan konteks organisasi. Setiap organisasi memiliki pendekatan tersendiri dalam pengelolaan sumber daya manusia. Melakukan pendekatan strategis terhadap HR harus mendapat dukungan dari *top management*. Pendekatan strategis terhadap HR perlu dilakukan karena mampu meng-

hasilkan: peningkatan performa, peningkatan kepuasan karyawan dan konsumen, serta peningkatan nilai *shareholder*.

G. **DISTINCTIVE HUMAN RESOURCES ARE FIRMS' CORE COMPETENCIES**

Ketika menemukan perusahaan yang memiliki reputasi dan keunggulan fungsi maka akan disarankan untuk melakukan "*benchmarking*" pada perusahaan Anda. Setiap artikel secara implisit meluas argumen bahwa praktik manajemen unggul adalah terus diidentifikasi dan dapat ditransfer di seluruh organisasi. Padahal yang terbaik apabila dapat bersaing dan menolak tindakan pengadopsian atas perusahaan lain dengan memilih langkah-langkah strategis agar lebih kompetitif.

Untuk memahami apa yang terjadi, kita perlu melihat tandingan untuk yang terbaik pendekatan praktik. Ketika datang ke menjelaskan bagaimana dan mengapa perusahaan tertentu telah mengukir keunggulan kompetitif, perhatian semakin berfokus pada keunikan, membedakan sumber-gagasan "*core kompetensi*" yang mungkin paling dikenal dari argumen sumber daya tersebut. Kami percaya bahwa sekumpulan gagasan dari praktik-praktik terbaik mungkin, memang, dilebih-lebihkan. Seperti digambarkan di bawah ini, ada contoh di hampir setiap industri perusahaan yang sangat sukses yang memiliki praktik manajemen yang sangat berbeda. Kami berpendapat bahwa praktik-praktik sumber daya manusia yang khas membantu untuk menciptakan kompetensi unik yang membedakan produk dan jasa dan pada gilirannya, mendorong daya saing. Memang diferensiasi produk merupakan salah satu fungsi penting dari manajemen strategis, dan praktik sumber daya manusia yang khas membentuk inti kompetensi yang menentukan bagaimana perusahaan bersaing. Argumen bahwa harus ada kesesuaian antara praktik SDM dan strategi bisnis dapat ditelusuri kembali ke perencanaan tenaga kerja dan tentu saja bukan hal baru di kalangan manajemen. Apa yang baru di sini adalah argumen bahwa praktik manajemen SDM adalah genesis upaya untuk menciptakan kompetensi yang khas dan dapat menjadi strategi

bisnis. Dengan bantuan pakar industri dan pesaing, kita mengidentifikasi kompetensi khas dan keunggulan kompetitif dari masing-masing organisasi.

Ketika karyawan adalah “produk”

Hubungan antara praktik manajemen orang dan cara organisasi bersaing adalah yang paling langsung dalam industri di mana karyawan, sendiri, menciptakan apa organisasi menjual-mana “produk” adalah layanan yang disediakan langsung oleh karyawan berinteraksi dengan pelanggan. Pertimbangkan kasus berikut.

Professional Sport

Olahraga profesional jelas bisnis besar, dan sangat mudah untuk melihat bagaimana “kinerja karyawan” di arena industri ini. Peraturan yang mengatur setiap olahraga standardisasi peralatan, bidang bermain, dan batas waktu untuk semua pesaing. Dalam parameter tersebut, setiap klub harus memberikan layanannya secara menarik bagi penontonnya.

San Francisco 49ers dan Oakland Raiders adalah di antara tim yang paling sukses dalam olahraga Amerika, namun mereka mewakili model yang sangat berbeda dari manajemen pemain. San Francisco 49ers berhasil menggunakan strategi long term player development dengan membangun bakat-bakat pemain dalam satu tim dan berpegangan pada pemain terbaik dengan menjaga mereka tetap bahagia. Pemain 49ers memiliki pengaruh pada pengambilan keputusan dalam tim dan merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi. Sebaliknya, Oakland Raiders, tidak sebagai aturan mengembangkan pemain mereka sendiri, melainkan menggunakan sistem perdagangan untuk meraup pemain berbakat yang gagal atau tidak cocok di tempat lain. Klub ini memiliki *turnover* pemain yang sangat tinggi dan reputasi sebagai kumpulan individu yang sering tidak cocok satu dengan yang lain. Sebagai sebuah organisasi, Raiders tidak dikenal mengobati pemain terutama yang terbaik, atau membiarkan mereka memiliki banyak pengaruh pada keputusan tim. Tim, yang disebut “anomali organisasi”, memiliki seorang

pemilik otokratis yang secara pribadi terlibat dalam pembinaan dan personil keputusan. Tidak ada partisipasi karyawan di sini.

Praktik pada kedua klub ini menunjukkan reputasi berkontribusi terhadap pilihan pemainnya dalam memperkuat sistem mereka. Jika nyaman bekerja dalam sistem disiplin maka bergabung di 49ers, sedangkan jika pemain terkendala pada sistem kerja maka bergabung pada Raiders. Masuk akal ketika 49% lebih memilih pemain yang tidak memiliki pengalaman untuk dapat dilatih sesuai dengan standar sistem yang mereka terapkan; pemain yang berpengalaman mungkin saja memiliki kebiasaan yang tidak sesuai dengan sistem yang dijalankan 49ers. Demikian pula, fakta bahwa Raiders mempekerjakan pemain berpengalaman yang membawa sikap yang berbeda dan reputasi yang tidak mudah dicampur, membantu menciptakan gerakan gaya bermain individualistis mereka.

Sampai batas tertentu, tim sepak bola bersaing untuk penggemar dengan cara yang sama seperti perusahaan bersaing untuk memperoleh pelanggan, dan memiliki gaya yang berbeda dari pemain dapat membantu membangun perhatian khalayak nasional. Sebuah gaya yang khas dan tidak biasa mungkin berguna di lapangan juga, dalam hal ini menuntut tanggapan dari sisi lain.

Retailing: Sales As the Service

Sears salah satu perusahaan perintis dalam ilmu seleksi karyawan. Hal ini bergantung pada beberapa tes seleksi yang paling canggih dalam industri Amerika. Perusahaan ini telah menyempurnakan tes tersebut dari waktu ke waktu untuk mencapai daya prediksi yang sangat tinggi. Karyawan yang diterima mendapatkan pelatihan ekstensif dalam praktik perusahaan. Manajemen juga mengkaji sikap dan semangat kerja karyawan melalui survei karyawan yang sering dilakukan dan ketat.

Nordstrom beroperasi dengan hampir tidak ada praktik personalia resmi seperti yang dilakukan oleh Sears. Memang, praktik yang ada benar-benar primitif apabila dibandingkan. Nordstrom merekrut dengan keputusan yang desentralisasi dan tidak menggunakan tes seleksi formal. Manajer mencari pelamar dengan pengalaman dalam kontak pelanggan. Kualitas penting

bagi Nordstorm adalah kepribadian yang menyenangkan dan motivasi. Perusahaan hanya memiliki satu aturan dalam buku personalianya “*use your best judgement all the time*”. Banyak karyawan yang direkrut tidak bertahan lama bekerja disini dan turnover pun sangat tinggi. Namun, hal ini tidak begitu masalah bagi Nordstrom karena rendahnya investasi pada SDM.

Berbeda dengan Sears yang menggunakan strategi dalam pengelolaan karyawan, baik dari sistem penggajian, maupun pelatihan, yang dipikirkan secara efektif. Bahkan, Sears melatih karyawannya dalam membangun hubungan dengan pelanggannya. Restrukturisasi Sears selama dua tahun terakhir menghancurkan kebijakan no-PHK, tetapi meninggalkan prinsip-prinsip pekerjaan lainnya utuh. Bahkan, jumlah pelatihan untuk perwakilan penjualan telah meningkat dan gaji berbasis komisi terbatas dikurangi.

Professional Service Firms: Information and advice as the product

BCG dan McKinsey & Company adalah perusahaan konsultan strategis terkemuka di dunia. Keduanya memiliki operasional di seluruh dunia dan reputasi mereka untuk kualitas kepemimpinan yang bijaksana untuk manajemen ialah sebanding. Kedua perusahaan itu merekrut dari lulusan sarjana terbaik dan program MBA serta bersaing untuk mendapatkan siswa berprestasi. Keduanya memiliki prosedur seleksi yang ketat dan kompensasi yang luar biasa.

Namun, karakteristik orang berbeda dalam cara yang penting. Sekali lagi, praktik itu berkaitan dengan pendekatan perusahaan terhadap target pasar mereka. BCG lebih memilih untuk menarik kandidat yang sangat luas perspektif bisnisnya. Seringkali karyawan meninggalkan BCG dan memilih untuk memulai usaha sendiri. Permasalahan yang terjadi adalah BCG membayar lebih murah daripada kompetitornya dan cenderung memberikan intensif pada orang-orang tertentu.

Sementara itu, McKinsey lebih memilih kandidat karyawan yang memiliki latar belakang teknik yang mendalam seperti komputer dan mesin, yang juga memiliki pengetahuan mendalam dalam bisnis ini. Kualitas SDM dibentuk agar menghasilkan pelayanan yang sama bagi klien. Bagi McKinsey

hal ini penting karena menjadi bagian bagi *core* kompetensi organisasinya di hadapan publik.

Business School

Sebuah pola yang sama dari praktik kerja berlaku di seluruh sekolah bisnis. Karena sekolah-sekolah tersebut berfungsi sebagai saluran pasokan untuk bisnis, pola juga mempengaruhi hubungan dengan perusahaan-perusahaan yang merekrut di sekolah-sekolah.

Sebagai pemilik perusahaan, universitas bisnis Harvard terkait dengan pengembangan internal keterampilan. Harvard sendiri untuk mengidentifikasi akademisi muda yang cerdas dalam banyak kasus, berasal dari bidang yang sebagian besar tidak berhubungan dengan bisnis. Harvard mempekerjakan mereka sebagai asisten profesor dan mengubah mereka menjadi ahli bisnis. Harvard juga dikenal sebagai fakultas dengan keterampilan yang unik dan kemampuan terbaik; pengetahuan yang mendalam dan praktis masalah bisnis biasanya diperoleh melalui metode klinis, dan kemampuan untuk mengajar “kasus” dengan menggunakan metode Socrates. Dibandingkan dengan sekolah lain, Harvard diselenggarakan lainnya masalah dan tanggung jawab mengajar daripada bidang akademis tradisional.

Lain halnya dengan Wharton School. Universitas ini berusaha memiliki fakultas yang karyanya diakui sebagai sangat baik dalam bidang akademik, seperti keuangan, akuntansi, dan manajemen. Wharton membentuk fakultas yang memiliki mahasiswa dengan keterampilan berorientasi pada bidang fungsional akademik. Di sekolah, departemen diatur sesuai dengan bidang akademik. Dan fakta bahwa itu adalah yang terbesar dari sekolah bisnis utama memastikan bahwa masing-masing departemen memiliki kedalaman ilmu yang cukup.

Dari hal di atas tidak begitu mengejutkan bahwa dua sekolah yang berbeda menghasilkan produk MBA dengan kekuatan yang berbeda. Lulusan Harvard dikenal untuk orientasi manajemen umum dan keterampilan diskusi unggul, sementara lulusan Wharton memiliki keterampilan analitis unggul yang terkait dengan bidang fungsional.

Karena itu, masuk akal jika perusahaan yang tertarik dalam bakat umum seperti McKinsey lebih memilih lulusan MBA Harvard, sementara mereka yang tertarik pada keterampilan khusus, seperti investasi bank, lebih memilih lulusan Wharton.

Jasa Keuangan

Praktik manajemen SDM yang luas tidak hanya berada pada industri properti dan bisnis lainnya. Berbagai strategi kompetitif manajemen SDM dapat kita bandingkan pada kedua perusahaan Chubb dan A.I.G. Keduanya merupakan perusahaan yang paling menguntungkan dalam bisnis asuransi.

Chubb merupakan kompetitor dalam dunia asuransi di Amerika. Perusahaan ini lebih senang bermain pada pasar yang memiliki risiko tinggi dan hasil yang tinggi pula. Chubb lebih memilih calon pelanggan yang memilih asuransi kelas premium. Untuk itu, Chubb merekrut karyawan dari universitas terbaik di kotanya. Kandidat karyawannya harus memiliki kemampuan interpersonal dan komunikasi yang baik. Hal yang penting kandidat karyawannya menggambarkan target konsumen dari asuransi Chubb ini. Hal ini guna memudahkan pendekatan dengan target konsumennya.

Sementara itu, A.I.G menghasilkan keuntungan dengan cara yang berbeda. A.I.G bermain pada pasar yang pesaingnya sedikit. Kompetensi perusahaan dalam bisnis baru pemasaran mengidentifikasi daerah dan kemampuan untuk berubah dengan cepat. Hal ini menyebabkan A.I.G mengejar perubahan dengan serangkaian kebijakan yang hampir cermin kebalikan dari Chubb. Beroperasi dengan cara yang sangat terdesentralisasi dengan menciptakan ratusan anak perusahaan. Kemudian, masing-masing ditargetkan untuk pasar tertentu, menciptakan perusahaan baru untuk menyerang pasar baru dan staf mereka yang dipekerjakan dari para ahli dengan keterampilan industri dari perusahaan lain.

Dari kedua kasus perusahaan ini terlihat bahwa mencari keuntungan dari kecepatan dalam menyerang pasar secara efektif membuat cara bersaing sulit. Misalnya, mempekerjakan karyawan yang berpengalaman dari pesaing

tanpa menawarkan keamanan kerja nyata berarti bahwa A.I.G membayar atas dolar untuk mendapatkan mereka, beban yang akan membuat sulit untuk bersaing karena mereka berada pada penyedia biaya rendah. Di sisi lain, Chubb berinvestasi pada orang yang dibutuhkan untuk mengembangkan kompetensi untuk memanfaatkan pasar yang ada akan terlalu lambat dan mahal untuk menyerang pasar yang baru.

Dalam Bidang Pelayanan Langsung Bisnis Pengiriman

Pengelolaan HR dalam bidang pengiriman barang dicontohkan dari perusahaan FedEx dan UPS. FedEx mengelola bisnisnya menggunakan pengelolaan sumber daya manusia saat ini. Perusahaan memiliki sistem *pay-for-suggestions*, yaitu program kualitas kehidupan kerja dan perencanaan yang bervariasi untuk memberdayakan karyawan dan meningkatkan keikutsertaan mereka. Yang paling penting dari hal tersebut adalah program "*survey-feedback-action*". Yaitu, dimulai dengan *climate survey* dan tinjauan/penilaian yang dilakukan oleh bawahan dan berakhir pada pengembangan rencana tindakan yang ditujukan pada masalah yang teridentifikasi pada setiap kelompok kerja.

Karyawan di FedEx memiliki peran penting dalam organisasi. Salah satu tujuan FedEx adalah setiap karyawan harus diberdayakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Di sisi lain, UPS tidak memiliki pengelolaan SDM seperti di FedEx. Karyawan tidak memiliki hak untuk menyampaikan kritik atau saran mengenai suatu pekerjaan pada perusahaan. Pekerjaan mereka didesain sangat detail, menggunakan *time and motion studies*. UPS sangat mekanik, di mana semua pekerjaan memiliki SOP yang harus dilaksanakan oleh karyawan. Berkaitan dengan motivasi karyawan, UPS menerapkan sistem penggajian dan keuntungan yang tinggi bagi karyawannya.

Apa yang membuat pengelolaan SDM FedEx dan UPS berbeda? Yang membedakannya adalah strategi bisnis yang diterapkan oleh kedua perusahaan tersebut. FedEx perusahaan yang lebih kecil dari UPS dan berfokus pada layanan antar dalam satu malam. UPS memiliki jangkauan produk

yang lebih luas, tidak hanya fokus pada layanan antar satu malam. Selain itu, UPS menerapkan *Just in Time* dalam operasi produksinya.

Makanan dan Minuman

Coca-Cola dan Pepsi adalah dua perusahaan yang bersaing di industri minuman ringan. Dalam mengelola Coca-Cola, dibutuhkan pemahaman yang mendalam dan merasakan merek dagang yang tidak dapat didapatkan secara cepat dari luar perusahaan atau bahkan dari dalam sekalipun. Perusahaan merekrut karyawan dan melatihnya secara intensif. Pekerjaan di Coca-Cola sangat aman. Karyawan dengan performa yang baik dapat bertahan lama dan sistem promosi dari dalam serta penggajian berdasarkan senioritas dapat menarik karyawan untuk loyal. Pengambilan keputusan tersentralisasi dan hanya sedikit otomi serta sedikit toleransi bagi keleluasaan individu.

Di sisi lain, memahami Pepsi lebih sederhana. Pepsi bukan Coke. Pepsi hadir karena adanya ceruk pasar yang tidak dimasuki oleh perusahaan lain. Pepsi lebih menasar pada institusi (hotel dan restoran), sedangkan Coke menasar konsumen individu. Berdasarkan strategi tersebut, Pepsi harus lebih inovatif. Untuk mewujudkan perusahaan yang inovatif pengelolaan menjadi cenderung terdesentralisasi. Selain itu, merekrut karyawan yang berbakat dan berpengalaman dari luar perusahaan dilakukan oleh Pepsi. Permasalahan yang dihadapi karyawan adalah tidak adanya kebijakan promosi dari dalam perusahaan. Hal tersebut menyebabkan tidak adanya keamanan pekerjaan.

Kesimpulannya, setiap perusahaan memiliki strategi masing-masing. Departemen sumber daya manusia akan menyesuaikan kebijakannya sesuai strategi yang ditetapkan oleh perusahaan. Misalnya, perusahaan yang ingin cepat merespons peluang akan berkompetisi melalui fleksibilitas dan tidak mengembangkan karyawan dari dalam perusahaan. Fakta mengatakan bahwa praktik ketenagakerjaan sulit diubah dan dipindahkan menjelaskan dugaan dasar bahwa *core competencies* harus menggerakkan strategi bisnis dan bukan sebaliknya: lebih mudah untuk menemukan strategi bisnis yang

sesuai dengan praktik dan kompetensi kita daripada mengembangkan praktik dan kompetensi agar sejalan dengan strategi bisnis.

Kebutuhan untuk berubah, peningkatan kebutuhan terhadap fleksibilitas dan perubahan, seperti menjadi biaya bagi perusahaan untuk mengembangkan kompetensinya sendiri-sendiri. Pada intinya, lingkungan yang berubah menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi untuk merespons. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk semakin fleksibel. Di sisi lain, semakin meningkatnya organisasi yang fleksibel, maka ceruk pasar yang dikuasai oleh perusahaan dengan kompetensi yang tinggi semakin sedikit.

BAB 3

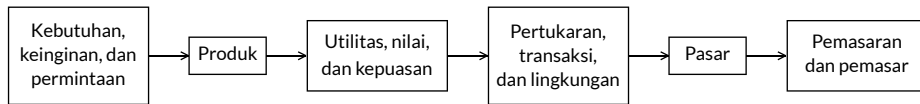
Manajemen Pemasaran

A. PENGERTIAN PASAR DAN PEMASARAN

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dengan mana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan cara menciptakan serta mempertukarkan produk dan nilai dengan pihak lain. Kata kunci definisi pemasaran adalah kebutuhan, keinginan, permintaan, produk, nilai, dan hubungan.

Manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi dan distribusi gagasan, barang dan jasa untuk menghasilkan pertukaran yang memenuhi sasaran-sasaran per-orangan dan organisasi.

Konsep inti pemasaran dapat disajikan dalam gambar alur berikut ini.



Gambar 12.1. Konsep inti pemasaran

1. Utilitas, Nilai, dan Kepuasan

Utilitas, nilai, dan kepuasan adalah sebuah produk yang mempunyai nilai lebih baik daripada produk yang lain. Maka yang dimaksudkan adalah produk tersebut mempunyai kualitas dan harga yang lebih tinggi. Konsep-konsep tentang utilitas, nilai, dan kepuasan sangat penting untuk disiplin pemasaran.

2. Pertukaran, Transaksi, dan Hubungan

Cara pertama adalah membuat sendiri (*self-production*). Orang dapat menghilangkan rasa laparnya dengan berburu, memancing, atau memetik buah-buahan. Mereka tidak perlu berinteraksi dengan orang lain. Dalam hal ini tidak ada pasar dan tidak ada pemasaran.

Cara kedua adalah pemaksaan (*coercion*). Orang yang kelaparan dapat merampok atau mencuri makanan dari orang lain. Tidak ada keuntungan yang ditawarkan kepada si korban kecuali bahwa ia tidak akan dianiaya.

Cara ketiga adalah mengemis (*begging*). Orang yang lapar dapat mendekati orang lain dan meminta makanan. Mereka tidak punya apa-apa yang nyata sebagai balasan kecuali pernyataan terima kasih.

Cara keempat adalah pertukaran (*exchange*). Orang yang lapar dapat mendekati orang lain dan menawarkan suatu produk sebagai tukarannya, misalnya uang, barang, atau jasa.

Memperoleh produk pertukaran adalah tindakan untuk memperoleh produk yang dikehendaki dari seseorang dengan menawarkan suatu yang lain sebagai balasannya. Dalam proses ini, terdapat sedikitnya dua pihak. Masing-masing pihak mempunyai sesuatu yang mungkin bernilai bagi pihak lain; masing-masing pihak mampu berkomunikasi dan menyampaikan pesan; masing-masing pihak bebas untuk menerima atau menolak penawaran; masing-masing pihak percaya bahwa memang tepat atau diperlukan untuk berhubungan dengan pihak lainnya.

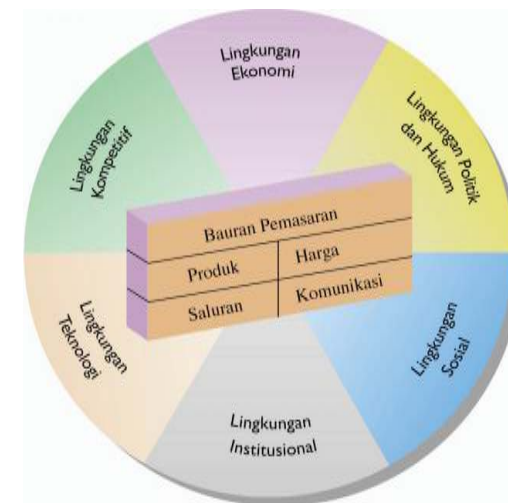
B. KONSEP PASAR

Pasar terdiri dari semua pelanggan potensial yang mempunyai kebutuhan atau keinginan tertentu yang mungkin bersedia dan mampu melibatkan diri dalam suatu pertukaran guna memuaskan kebutuhan atau keinginan tersebut.

Pemasar adalah seseorang yang mencari sumber daya dari orang lain dan bersedia menawarkan sesuatu yang bernilai sebagai imbalannya.

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dengan mana perorangan. Konsep pemasaran bersandar pada empat tiang utama: fokus pasar, orientasi kepada pelanggan, pemasaran terpadu, kemampuan (*profitability*). Lingkungan yang mempengaruhi pemasaran dapat digambarkan sebagai berikut ini.

Ada dua jenis pasar, yaitu pasar persaingan sempurna (*perfect competition market*) dan pasar persaingan tidak sempurna (*imperfect competition market*).



Gambar 3.2. Lingkungan yang mempengaruhi pemasaran

Jenis yang kedua, yaitu pasar persaingan tidak sempurna memiliki kategori monopoli, oligopoli, dan monopsoni.

C. KONSEP INTI PEMASARAN DAN FALSAFAH PEMASARAN

Konsep inti pemasaran dan falsafah pemasaran, analisis, perencanaan, dan pengendalian atas program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran dengan maksud untuk mencapai sasaran organisasi, meliputi konsep produksi, konsep produk, konsep penjualan, dan konsep pemasaran. Sementara itu, konsep pemasaran mencakup pengukuran dan peramalan permintaan, segmentasi pasar, penetapan pasar sasaran, dan penentuan posisi pasar.

Pengukuran dan peramalan permintaan adalah mengestimasi besarnya pasar sekarang dan waktu yang akan datang. Tindakan ini meliputi identifikasi produk pesaing, identifikasi volume penjualan sekarang, menentukan apakah pasar sudah cukup besar, dan identifikasi potensi pertumbuhan pasar.

Dalam segmentasi pasar, pemasar harus menentukan segmen mana yang menawarkan kesempatan terbaik bagi perusahaan untuk mencapai sasarannya. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam segmentasi pasar, yaitu faktor geografis, faktor demografis, faktor psikografis, dan faktor perilaku. Karena segmen pasar adalah kelompok konsumen yang memberikan tanggapan dengan cara yang sama terhadap seperangkat rangsangan pemasaran.

D. SISTEM PEMASARAN

Marketing mix meliputi delapan elemen yang sering dikenal sebagai 8P: *product, price, place, promotion, process, people, physical evidence*, dan *purple cow*. Perusahaan manufaktur lebih pada elemen *product, price, place*, dan *promotion* (4P); perusahaan jasa lebih pada *process, people*, dan *physical evidence* (3P); sedangkan pada era digital/milenial menggunakan *purple cow*.

Marketing Mix	
Product	Harga

Keputusan mengenai produk: Merek, tanda merek, merek dagang, hak cipta	Beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat harga: Perekonomian, penawaran dan permintaan, persaingan, daya beli masyarakat, pengawasan pemerintah
Keputusan mengenai kemasan: Kemasan primer, kemasan sekunder, kemasan pengiriman.	
	Beberapa metode penetapan harga: <i>cost plus pricing, mark up pricing</i> , penetapan harga <i>break even</i> , penetapan harga dalam hubungannya dengan pasar
	Beberapa strategi penetapan harga: penetapan harga psikologis, potongan pembelian, penetapan harga geografis, <i>skimming price</i>

Marketing Mix	
Saluran Distribusi	Manfaat Perantara
Adalah saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan barang tersebut dari produsen sampai ke konsumen.	Penghubung antara produsen dan konsumen Penyediaan alat dan jasa reparasi Penyimpanan produk dalam gudang Kegiatan promosi dan penyediaan informasi Penyortiran, pembungkusan, dan pengepakan produk

Marketing Mix	
Tingkat Saluran	Promosi
<ul style="list-style-type: none"> • Produsen-konsumen • Produsen-pengecer-konsumen • Produsen-pedagang besar-pengecer-konsumen • Produsen-agen-pedagang besar-pengecer-konsumen 	<ul style="list-style-type: none"> • Periklanan • <i>Personal Selling</i> • Promosi penjualan • Publisitas

PROMOSI

PERAN PROMOSI	PERIKLANAN
Memberi informasi, membujuk, mengingatkan masyarakat akan produk, jasa, atau <i>image</i> perusahaan.	Komunikasi nonindividu, dengan sejumlah biaya, melalui media yang dilakukan oleh perusahaan, lembaga, atau individu.
MEDIA PERIKLANAN	KEPUTUSAN TENTANG MEDIA
Surat kabar, majalah, radio, televisi, pos, Internet, media sosial.	Jangkauan, frekuensi, pengaruh.
PERSONAL SELLING	PROMOSI PENJUALAN
Persiapan sebelum penjualan (<i>prospecting</i>), penentuan lokasi pembeli potensial, pendekatan pendahuluan, melakukan penjualan (<i>presentation, handling objection, closing</i>), pelayanan sesudah penjualan.	Peragaan, pameran, hadiah, contoh barang, dan sebagainya.
PUBLISITAS	SIFAT PUBLISITAS
Merupakan sarana promosi melalui media (bersifat berita).	1. Positif 2. Negatif



Manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi dan distribusi gagasan, barang dan jasa untuk menghasilkan pertukaran yang memenuhi sasaran-sasaran perorangan dan organisasi.



BAB 4

Manajemen Keuangan

A. PENGERTIAN MANAJEMEN KEUANGAN

Manajemen keuangan (*financial management*) merupakan salah satu konsentrasi dalam mempelajari ilmu manajemen. Adapun konsentrasi yang lain, yaitu manajemen pemasaran (*marketing management*), manajemen operasi (*operation management*), dan manajemen sumber daya manusia (*human resources management* atau *human capital*).

Manajemen keuangan merupakan segala aktivitas yang berhubungan dengan mengusahakan perolehan sumber-sumber dana atau modal dan pengelolaan aktiva dengan berbagai tujuan kegiatan usaha atau bisnis. Manajemen keuangan juga diartikan sebagai pola pikir guna mengoptimalkan sumber-sumber dana secara efektif dengan pola pikir penggunaan dana secara efisien, karena manajer di mana pun posisinya peduli pada pola kerja dengan prinsip efektif (*“Doing the right things”*) dan efisien (*“Doing things right”*).

B. FUNGSI MANAJEMEN KEUANGAN

Konsep dasar manajemen keuangan menyatakan bahwa manajer keuangan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya adalah memikirkan semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan yang secara spesifik berhubungan dengan usaha untuk memperoleh sumber-sumber dana dengan fokus pada biaya yang relatif murah dan menggunakan dana tersebut secara optimal (prinsip efektif dan efisien).

Fungsi manajemen keuangan pada intinya meliputi keputusan keuangan (*financial decision*), keputusan investasi (*investment decision*), dan keputusan dividen (*dividend decision*).

1. Keputusan Keuangan

Tugas dan fungsi pertama manajer keuangan yaitu melakukan elaborasi sumber-sumber dana atau pendanaan dan menggunakan perolehan dana dengan efektif dan efisien. Manajer keuangan memutuskan perolehan dana guna membiayai kegiatan operasi perusahaannya (*financing decision*). Fungsi pendanaan melahirkan keputusan pendanaan atau sering juga disebut kebijakan struktur modal.

a. Sumber dana

Sumber dana yang berasal dari dalam (*internal sources*), yaitu dana yang diperoleh dari laba ditahan dan/atau akumulasi dana dari penyusutan aktiva tetap (*accumulate depreciation cost*) yang belum dipakai untuk mengganti aktiva tetap. Sumber dana internal sering disebut pembelanjaan pasif atau konvensional.

Sumber dana yang berasal dari luar (*external sources*), yaitu dana yang diperoleh dari para pemangku kepentingan (pemilik, kreditur, peserta/pengambil bagian dalam kegiatan usaha). Sumber dana ini sering disebut pembelanjaan aktif atau progresif.

b. Struktur kekayaan dan struktur modal

Struktur kekayaan menunjukkan perbandingan aset organisasi bisnis pada periode tertentu. Kekayaan terdiri dari kekayaan lancar/aset lancar/AL

(*current asset*) antara lain meliputi kas, piutang, persediaan, barang-barang dagangan, dan surat-surat berharga yang sifat perputarannya adalah jangka pendek. Kekayaan/aktiva tetap/AT (*fixed asset*) antara lain meliputi tanah, bangunan atau gedung yang sifat perputarannya adalah jangka panjang.

Struktur modal/finansial menunjukkan perbandingan modal asing dan modal sendiri. Modal asing terdiri dari utang jangka pendek/CL (*current liabilities*) antara lain utang dagang dan utang pajak. Utang jangka panjang/LTD (*long term debt*) antara lain hipotek, obligasi. Modal sendiri/MS (*owner equity*) antara lain laba ditahan dan cadangan.

c. Asas-asas finansial

Asas-asas keuangan merupakan rambu-rambu yang berguna untuk mengetahui posisi atau kondisi dalam mengelola keuangan perusahaan dalam kurun waktu tertentu, bisa kuartal, semester, atau tahunan. Asas-asas yang dimaksud adalah sebagai berikut.

1) Asas/rasio likuiditas

Likuiditas adalah kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban utang lancar apabila sewaktu-waktu perusahaan dilikuidasi. Hal ini dapat diketahui dengan membandingkan kekayaan lancar dibandingkan dengan utang lancar. Rasio lancar/*Current Ratio* (Total Aset Lancar/TCA : Total Utang Lancar/TCL) dan rasio cepat/*QR/Quick Ratio* (TCA-persediaan/*inventory* : Total Utang Lancar/TCL).

Hal ini menegaskan bahwa kebijakan *financing* harus memperhatikan lamanya dana digunakan oleh perusahaan. Dalam asas ini berlaku *maturity matching principles*.

2) Asas/rasio solvabilitas

Solvabilitas adalah kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka panjang apabila sewaktu-waktu perusahaan dilikuidasi. Caranya yaitu dengan membandingkan kekayaan dibandingkan dengan utang jangka panjang dapat dihitung dengan: Total Aset dibanding dengan Total Utang (CL+LTD), dalam struktur finansial konservatif dinyatakan

dalam *Leverage*, yaitu perbandingan Modal Asing (CL+LTD) dibandingkan dengan Modal Sendiri (OE).

Hal ini menegaskan bahwa dalam kebijakan *financing* harus memperhatikan faktor psikologis dari calon investor.

3) Asas rentabilitas

Rentabilitas adalah kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba atau keuntungan pada akhir periode. Rentabilitas dapat dihitung dengan Rentabilitas Ekonomi/RE, Laba Usaha dibagi dengan Total Modal (MA+MS), bisa dipakai sebagai tolok ukur efisiensi, dan Rentabilitas Modal Sendiri/RMS, Laba Bersih setelah bunga dan pajak/EAT dibagi dengan Modal Sendiri/OE.

Hal ini menegaskan bahwa dalam kebijakan *financing* harus memperhatikan konsekuensi kewajiban memberikan balas jasa dari perusahaan yang bersangkutan kepada para calon investor.

4) Asas Kekuasaan

Kebijakan keuangan (*financing*) harus memperhatikan kebijakan manajemen perusahaan secara keseluruhan. Berikut ini dua keputusan yang perlu dipertimbangkan dalam membuat kebijakan.

- *Keputusan investasi*: aktivitas penggunaan perolehan dana ke dalam seluruh aset perusahaan. Secara garis besar, keputusan investasi dapat dikelompokkan ke dalam investasi jangka pendek maupun investasi jangka panjang, dengan berbagai metode/alat bantu apakah investasi yang akan dijalankan tersebut menguntungkan/*visible (Go)* atau *invisible (No Go)*. Metode yang dimaksud, yaitu *Pay Back Period/PBP*; *Net Percent Value/NPV*; *Internal Rate of Return/IRR*; dan *Average Rate of Return/ARR*.
- *Keputusan dividen*: pengelolaan keuangan yang menyangkut tentang keputusan apakah keuntungan/laba yang diperoleh perusahaan seharusnya dibagikan dalam bentuk dividen kepada pemegang saham atautkah keuntungan/laba tersebut sebaiknya ditahan guna investasi di masa mendatang. Dengan pedoman jika keuntungan/

laba sudah mempunyai rencana penggunaannya, maka laba tersebut dicadangkan, misalnya untuk cadangan penyusutan. Akan tetapi, jika belum ada perencanaan penggunaan yang jelas, maka laba tersebut masuk laba ditahan dan menambah modal sendiri.

C. TUJUAN MANAJEMEN KEUANGAN

Tujuan tata kelola/manajemen keuangan adalah memaksimalkan nilai perusahaan atau memaksimalkan kesejahteraan para pemegang saham, yaitu dengan ketentuan:

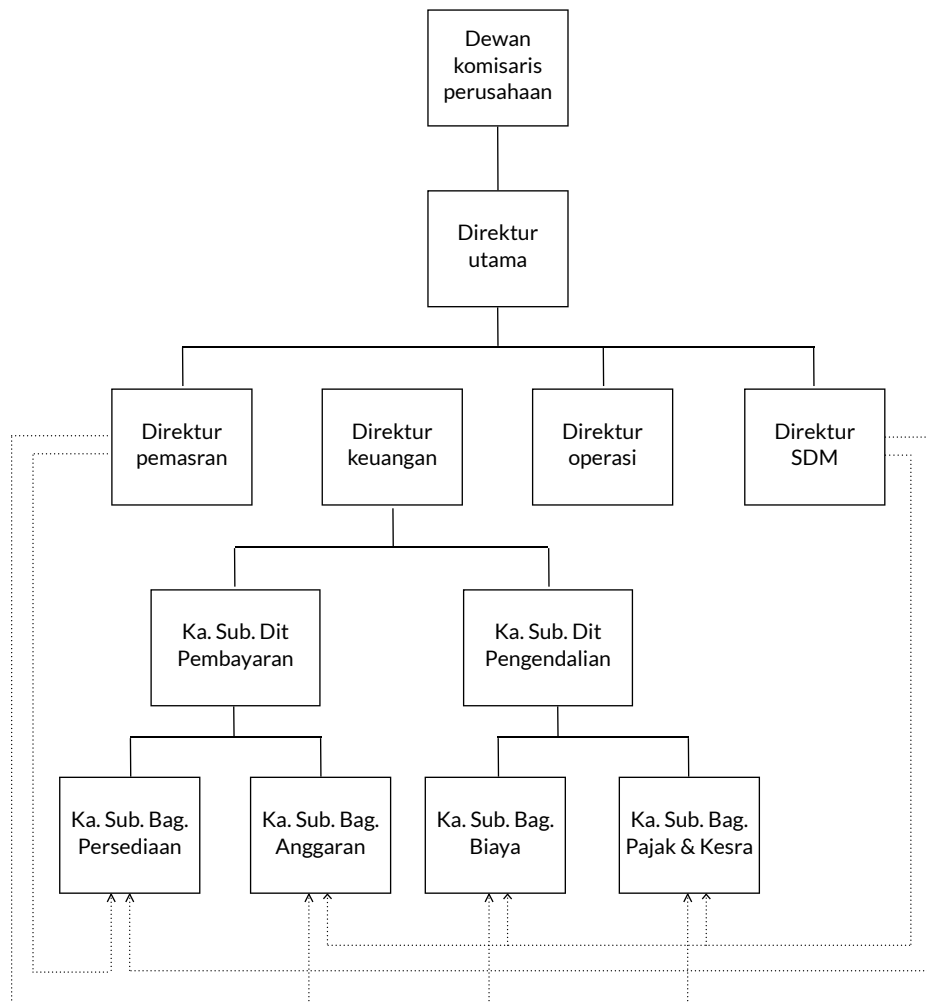
1. Apabila manajer keuangan memperoleh dana/kas dari pasar modal/pasar uang dengan cara menjual *financial assets* (saham, obligasi, dan surat berharga lainnya), atau memperoleh kredit dari bank atau sumber dana lainnya. Dana atau kas yang diperoleh tersebut diinvestasikan pada berbagai aktiva (*real asset*) untuk mendanai operasi perusahaan, contohnya tanah dan mesin.
2. Apabila aktiva perusahaan berjalan dengan baik, maka dari *real asset* akan dihasilkan laba (berupa *cash in flow*) yang lebih besar dari jumlah yang diinvestasikan. Laba/kas yang diperoleh dapat dikembalikan kepada pemilik dana atau diinvestasikan kembali (reinvestasi) ke dalam perusahaan.

D. KEWAJIBAN MANAJER KEUANGAN

Manajer keuangan berkewajiban menjalankan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Di samping berkewajiban menjalankan fungsi-fungsi manajemen, manajer keuangan mempunyai fungsi operasional, yaitu mengatur aliran kas (*cash in flow* dan *cash out flow*) dari investor (penjual saham dan obligasi) mengalokasikan dana untuk operasi perusahaan aliran kas hasil operasi perusahaan dan pembayaran dividen/bunga, serta laba ditahan.

E. PERAN DAN POSISI MANAJEMEN KEUANGAN DALAM ORGANISASI BISNIS

Secara umum, dalam mempelajari peran dan posisi manajemen keuangan dapat digambarkan secara sistematis dalam struktur berikut ini.



Gambar 4.1. Bagan struktur keberadaan manajemen keuangan



Pada dasarnya, manajemen keuangan bertugas untuk memaksimalkan nilai perusahaan atau menyejahterakan seluruh anggota organisasi/bagian perusahaan.



BAB 5

Akuntansi dan Laporan Keuangan

A. TEORI-TEORI AKUNTANSI DAN RISET AKUNTANSI

Suatu teori akuntansi pada awal terciptanya masih mempunyai kelemahan berupa tidak dijelaskannya bagaimana informasi akuntansi tersebut digunakan karena sangat sedikitnya prediksi kelakuan yang dapat dijelaskan.

Teori dapat sangat berguna karena menjelaskan hubungan antara yang diprediksikan dengan kejadian yang sebenarnya. Dalam terminologi metodologi ilmiah, teori harus terdiri dari kelompok dasar premis yang dapat diuji dengan statistik. Premis seperti ini biasa disebut sebagai hipotesis. Pengujian ini pada akhirnya menghasilkan suatu kesimpulan.

Dari penjelasan ini, teori terdiri dari sekumpulan dari kesimpulan yang terjadi dari pengujian premis. Berikut ini beberapa metode riset yang bisa digunakan untuk membangun suatu teori akuntansi.

1. Pendekatan Deduktif dan Induktif

Pendekatan deduktif ini merupakan pendekatan dari umum ke khusus di mana langkah awal yang harus ditempuh adalah menetapkan tujuan-tujuan

dan sasaran beserta dengan definisi-definisi, diikuti dengan menyusun kerangka yang logis meliputi prosedur-prosedur dan praktik-praktik yang ada sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Pendekatan induktif merupakan pendekatan dari khusus ke umum, di mana periset melakukan observasi-observasi terlebih dahulu baru kemudian disimpulkan.

2. Pendekatan Normatif dan Deskriptif

Pendekatan ini berdasarkan pada konsep keperluan dan kegunaan yang bertujuan untuk menemukan pemecahan dari suatu problem yang dapat dilaksanakan. Pemecahan tersebut masih bersifat sementara karena hanya menjawab masalah tertentu. Sebagian besar prinsip dan praktik akuntansi yang ada sekarang adalah hasil dari pendekatan ini.

3. Pendekatan Umum dan Khusus

Pendefinisian yang lebih tajam atas perbedaan sistem deduktif dan induktif adalah yang pertama lebih umum-makro (global) sementara yang berikutnya lebih khusus-mikro (*particularistic*). Premis dari sistem deduktif adalah keseluruhan dari kejadian yang ada dan kemudian diperiksa satu per satu. Sistem induktif berdasarkan apa yang terjadi secara nyata dengan lingkup yang lebih sempit.

B. PENDEKATAN AKUNTANSI

Kontroversi tentang apakah akuntansi sebagai ilmu atau seni sudah berkembang cukup lama. Berdasarkan pendapat Sterling, akuntansi memiliki potensi untuk menjadi ilmu. Namun, bagaimanapun juga, akuntansi sangat memperhatikan hubungan antarmanusia yang sedikit hubungannya dengan fenomena fisik yang dinilai oleh ilmu alam.

Beberapa pendekatan yang akan didiskusikan di bawah ini menggambarkan orientasi tertentu dalam penelitian akuntansi. Kesemuanya ini menggambarkan perubahan yang signifikan atas penelitian normatif yang terjadi dalam beberapa waktu yang lalu.

1. Pendekatan Model Keputusan

Pendekatan ini menitikberatkan pada informasi apa yang dibutuhkan untuk pengambilan suatu keputusan. Pendekatan ini tidak menerangkan informasi apa yang diinginkan pengguna, namun menekankan pada informasi yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan tertentu. Model penelitian ini adalah normatif.

Terdapat dua keputusan utama dalam pendekatan model keputusan di dalam penelitian akuntansi, yaitu sebagai berikut.

- a) Pengguna lebih mampu memperkirakan *cash flow* pada masa yang akan datang
- b) Pengguna dapat melakukan analisis terhadap efektivitas dan efisiensi dari manajemen.

2. Penelitian Pasar Modal

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa harga dari saham publik yang diperdagangkan di bursa saham akan beraksi secara cepat terhadap informasi yang ada, di mana harga pasar diasumsikan mencerminkan seluruh informasi yang ada di masyarakat. Kondisi ini dikenal sebagai *efficient-markets hypothesis*.

Berdasarkan konsep ini, suatu bursa sekuritas dikatakan efisien jika (harga sekuritasnya) mencerminkan semua informasi yang tersedia dan bereaksi dengan cepat terhadap informasi yang ada. Konsep ini mendorong penelitian lebih jauh mengenai informasi yang dibutuhkan oleh pasar.

3. Behavioral Research

Penelitian ini memiliki perhatian khusus pada bagaimana pengguna dari informasi akuntansi membuat keputusan dan informasi seperti apa yang mereka butuhkan. Model penelitian ini bersifat deskriptif.

4. Teori Keagenan

Asumsi dasar dari teori keagenan (*agency theory*) adalah orang akan bekerja secara maksimal dan penuh inovasi. Oleh karena itu, teori keagenan

mengemukakan tentang manfaat apa yang diharapkan para individu dari kegiatannya.

Kesimpulan yang dapat diambil dari teori keagenan ini adalah metode akuntansi ganda untuk keadaan yang sama telah berkembang dari keinginan orang-orang yang berbeda seperti manajer, pemegang saham untuk mengurangi biaya keagenan. Kelemahannya adalah teori ini tidak dapat mengidentifikasi prosedur akuntansi yang benar untuk digunakan dalam keadaan yang berbeda-beda sehingga praktik akuntansi tidak dapat diubah.

5. Informasi Ekonomi

Informasi ekonomi ini menitikberatkan pada penyusunan dan penilaian suatu informasi digunakan untuk memaksimalkan kegunaan informasi itu sendiri pada setiap pengguna.

Informasi ekonomi dewasa ini telah memasukkan asumsi dan kondisi teori keagenan dalam analisisnya. Hal ini dikarenakan pembagian risiko antara *principal* dan agen yang sangat berhubungan erat dengan suatu masalah di mana kedua belah pihak memiliki informasi yang lengkap atau salah satu pihak memiliki informasi yang lebih lengkap dibandingkan pihak yang lain. Tujuan dari teori analisis informasi ini untuk menentukan seberapa optimal insentif dan risiko dapat dibagi antara kedua belah pihak.

6. Critical Accounting

Critical accounting memandang riset akuntansi yang berlaku didasarkan pada suatu realitas objektif yang dapat diamati dan diketahui melalui suatu penelitian. Teori riset akuntansi ini pun dianggap sebagai suatu usaha untuk menemukan realitas objektif dan dalam teori ini pun, penelitian akuntansi yang berlaku didasarkan pada suatu pengujian empiris.

Ini menjelaskan bagaimana masyarakat dan pihak-pihak yang ada di dalamnya timbul dan dipahami dan berusaha untuk melihat organisasi dari konteks historis dan sosialnya.

Revolusi Ilmiah di dalam Akuntansi

Dari beberapa penelitian yang sudah didiskusikan di atas, terlihat bahwa revolusi keilmuan akuntansi terjadi karena adanya ketidakpuasan suatu teori terhadap paradigma yang ada pada saat itu.

Berdasar hal-hal di atas, maka esensi akuntansi yaitu sebagai berikut.

- Akuntansi merupakan proses untuk mengidentifikasi, memproses data keuangan untuk dijadikan informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan.
- Akuntansi digunakan untuk semua entitas atau organisasi.
- Dasar proses akuntansi adalah data keuangan sehingga informasi di non-keuangan seringkali tidak dapat dicantumkan dalam laporan keuangan.
- Akuntansi mencatat kejadian dan fakta yang terjadi sehingga dasar yang harus dipegang dalam proses akuntansi adalah kejujuran. Kejujuran ini dalam bahasa akuntansi diistilahkan sebagai *representation faithfulness*.
- Akuntansi memproses data menjadi informasi sehingga kualitas informasi yang dihasilkan akan dipengaruhi oleh data yang diproses, *garbage in garbage out*.

C. LAPORAN KEUANGAN

Tujuan laporan keuangan adalah memberikan informasi mengenai posisi keuangan, kinerja perusahaan, dan perubahan posisi keuangan perusahaan untuk membantu keputusan investasi (investor) dan kredit (kreditur); menilai arus kas masa depan; serta mengetahui sumber daya perusahaan, klaim pada sumber daya, dan perubahan di dalamnya.

Hasil akhir dari proses akuntansi selama periode tertentu mencakup:

- Neraca (*Balance Sheet*)
- Laporan Laba-Rugi (*Income Statement*)
- Laporan Arus Kas (*Cash Flow Statement*)
- Laporan Perubahan Ekuitas (*Statement of Change in Equity*)
- Catatan atas laporan keuangan (*notes of financial statement*)

Konsep Pengakuan dan Penilaian

1. Asumsi-asumsi dasar
 - a. Kesatuan ekonomi (*economic entity assumption*)
 - b. Perusahaan berjalan (*going concern assumption*)
 - c. Unit moneter (*monetary unit assumption*)
 - d. Periodisitas (*periodically assumption*)
2. Prinsip-prinsip dasar akuntansi
 - a. Biaya historis (*historical cost*)
 - b. Pengakuan pendapatan
 - c. Matching cost with revenue
 - d. Pengungkapan penuh (*full disclosure*)
3. Kendala-kendala
 - a. Hubungan biaya manfaat
 - b. *Materiality*
 - c. Praktik-praktik industri
 - d. Konservatisme

D. PERSEDIAAN

Persediaan (*inventory*) adalah aset atau kekayaan yang dimiliki perusahaan untuk dijual dalam kegiatan normal atau akan digunakan atau dikonsumsi dalam produksi barang yang akan dijual.

Pada perusahaan dagang, persediaan berarti persediaan barang dagangan. Sementara itu, pada perusahaan industri/pabrik, persediaan berarti persediaan bahan baku (*raw material*), persediaan barang dalam proses (*WIP*), dan persediaan barang jadi (*finished goods*).

Dalam metode pencatatan ada beberapa cara, yaitu identifikasi khusus, FIFO/MPKP (*First In First out*), LIFO/MTKP (*Last In First out*), dan rata-rata tertimbang.

1. Identifikasi Khusus

Persediaan atau barang yang dibeli diberi tanda khusus (harga) sehingga pada saat dijual dapat diketahui harga pokoknya. Persediaan akhir dan HPP sesuai dengan harga yang ada pada barang.

2. FIFO/MPKP

Persediaan atau barang yang pertama dijual, diasumsikan barang yang pertama dibeli. Harga pokoknya menggunakan harga pokok yg pertama dibeli. Persediaan akhir menggunakan harga beli terakhir. Dalam kondisi inflasi, nilai stok akhir tinggi, HPP rendah, dan laba tinggi.

3. LIFO/MTKP

Persediaan atau barang yang pertama dijual, diasumsikan barang yang terakhir dibeli. Harga pokoknya menggunakan harga pokok yang terakhir dibeli. Persediaan akhir menggunakan harga beli pertama. Dalam kondisi inflasi, nilai stok akhir rendah, HPP tinggi, dan laba rendah.

4. Rata-rata Tertimbang

Persediaan atau barang dinilai berdasarkan harga rata-ratanya dan persediaan akhir menggunakan harga rata-rata.

Untuk memahami metode di atas, berikut ini ilustrasinya.

Tanggal	Pembelian	Penjualan	Saldo
2 Februari 2007	2.000 @ 4.000		2.000
12 Februari 2007	4.000 @ 4.600		6.000
16 Februari 2007		5.000 @ 6.000	1.000
19 Februari 2007	3.000 @ 4.700		4.000
22 Februari 2007		2.000 @ 6.500	2.000
23 Februari 2007	1.000 @ 4.850		3.000

Persediaan Akhir Periodik – Metode FIFO

Tanggal	Jumlah Unit	Harga/Unit	Jumlah harga
22 Februari 2007	1.000	4.850	4.850.000
19 Februari 2007	<u>2.000</u>	4.700	<u>9.400.000</u>
Persediaan akhir	3.000		14.250.000

Jumlah persediaan = 10.000 unit = 45.350.000

Harga pokok penjualan = 45.350.000 – 14.250.000 = 31.100.000

Total penjualan = (5000 x 6000) + (2000 x 6500) = 43.000.000

Laba kotor = 43.000.000 – 31.100.000 = 11.900.000

Persediaan Akhir Perpetual – Metode FIFO

Tanggal	Pembelian		Jumlah	Penjualan		Jumlah	Saldo		Jumlah
	Unit	Harga		Unit	Harga		Unit	Harga	
2/2	2000	4000	8.000.000				2000	4000	8.000.000
12/2	4000	4600	18.400.000				2000	4000	8.000.000
							4000	4600	8.400.000
16/2				2000	4000	8.000.000			
				3000	4600	3.800.000	1000	4600	4.600.000
19/2	3000	4700	14.100.000				1000	4600	4.600.000
							3000	4700	14.100.000
22/2				1000	4600	4.600.000			
				1000	4700	4.700.000	2000	4700	9.400.000
23/2	1000	4850	4.850.000				2000	4700	9.400.000
							1000	4850	4.850.000
	10000		45.350.000	7000		31.100.000	3000		14.250.000

Persediaan Akhir Periodik – Metode LIFO

Tanggal	Jumlah Unit	Harga/Unit	Jumlah Harga
22 Februari 2007	2.000	4.000	8.000.000
19 Februari 2007	<u>1.000</u>	4.600	<u>4.600.000</u>
Persediaan akhir	3.000		12.600.000

Persediaan Akhir Perpetual – Metode LIFO

Tanggal	Pembelian		Jumlah	Penjualan		Jumlah	Saldo		Jumlah
	Unit	Harga		Unit	Harga		Unit	Harga	
2/2	2000	4.000	8.000.000				2000	4.000	8.000.000
12/2	4000	4.600	18.400.000				2000	4.000	8.000.000
							4000	4.600	18.400.000
16/2				4000	4.600	18.400.000			
				1000	4.000	4.000.000	1000	4.000	4.000.000
19/2	3000	4.700	14.100.000				1000	4.000	4.000.000
							3000	4.700	14.100.000
22/2				2000	4.700	9.400.000	1000	4.000	4.000.000
							1000	4.700	4.700.000
23/2	1000	4.850	4.850.000				1000	4.000	4.000.000
							1000	4.700	4.700.000
							1000	4.850	4.850.000
	10000		45.350.000	7000		31.800.000	3000		13.550.000

Persediaan Akhir Periodik – Metode Rata-rata Tertimbang

Tanggal	Jumlah Unit	Harga/Unit	Jumlah Harga
2 Februari 2007	2.000	4.000	8.000.000
12 Februari 2007	4.000	4.600	18.400.000
19 Februari 2007	3.000	4.700	14.100.000
23 Februari 2007	<u>1.000</u>	4.850	<u>4.850.000</u>
Jumlah persediaan	10.000		45.350.000

Harga persediaan rata-rata per unit = 45.350.000/10.000 = 4.535
 Jumlah persediaan akhir = 10.000 – 7.000 = 3.000 unit
 Nilai persediaan akhir = 3.000 x 4.535 = 13.605.000

Persediaan Akhir Perpetual – Metode Rata-rata Tertimbang

Tanggal	Pembelian		Jumlah	Penjualan		Jumlah	Saldo		Jumlah
	Unit	Harga		Unit	Harga		Unit	Harga	
2/2	2000	4.000	8.000.000				2000	4.000	8.000.000
12/2	4000	4.600	8.400.000				6000	4.400	26.400.000
16/2				5000	4.400	22.000.000	1000	4.400	4.400.000
19/2	3000	4.700	4.100.000				4000	4.625	18.500.000
22/2				2000	4.625	9.250.000	2000	4.625	9.250.000
23/2	1000	4.850	4.850.000				3000	4.700	14.100.000
	10000		45.350.000	7000		31.250.000	3000	4.700	14.100.000

E. AKTIVA TETAP DAN DEPRESIASI

Aktiva tetap (*fixed asset*) adalah aktiva yang sifatnya relatif permanen yang digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan. Aktiva tetap dikelompokkan menjadi tiga, yaitu sebagai berikut.

1. Aktiva tetap yang umurnya tidak terbatas. Misalnya, tanah.
2. Aktiva tetap yang umurnya terbatas dan apabila sudah habis masa penggunaannya dapat diganti. Misalnya, bangunan, mesin, kendaraan, dan peralatan kantor.

3. Aktiva tetap yang umurnya terbatas dan apabila sudah habis masa penggunaannya tidak dapat diganti. Misalnya, sumber alam dan pertambangan.

Depresiasi/penyusutan (*depreciation*) adalah alokasi harga perolehan aktiva tetap menjadi biaya secara sistematis pada setiap periode akuntansi. Ada tiga cara penentuan depresiasi (penyusutan), yaitu harga perolehan, nilai sisa (nilai residu), dan umur ekonomis.

Metode Perhitungan Depresiasi

1. Metode garis lurus (*straight line method*)
2. Metode jam jasa (*service hours method*)
3. Metode hasil produksi (*productive output method*)
4. Metode beban berkurang (*reducing charge method*)
 - a) Jumlah angka tahun (*sum of years digit method*)
 - b) Saldo menurun (*declining balance method*)
 - c) Saldo menurun ganda (*double declining balance method*)

Untuk memahami metode di atas, berikut ini ilustrasinya.

Pada tanggal 1-1-2003, PT. Dharmaputra Corporation membeli sebuah mesin dengan harga perolehan Rp.60.000.000. Taksiran nilai sisa Rp.4.000.000 dan umur ekonomis 4 tahun. Mesin tersebut ditaksir dapat digunakan selama 8.000 jam dan dapat menghasilkan output sebanyak 56.000 unit.

1. Metode Garis Lurus

Tahun I	= (60.000.000 - 4.000.000)/4	= 14.000.000
Tahun II	= (60.000.000 - 4.000.000)/4	= 14.000.000
Tahun III	= (60.000.000 - 4.000.000)/4	= 14.000.000
Tahun IV	= (60.000.000 - 4.000.000)/4	= 14.000.000

2. Jumlah Angka Tahun

Tahun I	= (60.000.000 - 4.000.000) x 4/10	= 22.400.000
Tahun II	= (60.000.000 - 4.000.000) x 3/10	= 16.800.000
Tahun III	= (60.000.000 - 4.000.000) x 2/10	= 11.200.000
Tahun IV	= (60.000.000 - 4.000.000) x 1/10	= 5.600.000

3. Saldo Menurun Ganda

Tarif = 2 x metode garis lurus
 Dasar depresiasi = dihitung dari nilai buku (harga perolehan - ak. depresiasi)

	Nilai Buku	Depresiasi	Nilai Buku
Tahun I	= 50 % x 60.000.000	= 30.000.000	→ 30.000.000
Tahun II	= 50 % x 30.000.000	= 15.000.000	→ 15.000.000
Tahun III	= 50 % x 15.000.000	= 7.500.000	→ 7.500.000
Tahun IV	= 50 % x 7.500.000	= 3.500.000	→ 4.000.000 (nilai sisa)

Depresiasi Sebagian Periode

1. Pembelian AT sebelum tanggal 15, depresiasi bulan yang bersangkutan dihitung penuh 1 bulan
2. Pembelian AT setelah tanggal 15, depresiasi dihitung mulai bulan berikutnya.

Ilustrasi:

Pada tanggal 1-4-2003, PT. Dharmaputra Corporation membeli sebuah mesin dengan harga perolehan Rp.60.000.000. Taksiran nilai sisa Rp.4.000.000 dan umur ekonomis 4 tahun.

1. Metode Garis Lurus

Tahun I	= (60.000.000 - 4.000.000)/4 x 9/12	= 10.500.000
Tahun II	= (60.000.000 - 4.000.000)/4	= 14.000.000

Tahun III = $(60.000.000 - 4.000.000)/4 = 14.000.000$
 Tahun IV = $(60.000.000 - 4.000.000)/4 = 14.000.000$
 Tahun V = $(60.000.000 - 4.000.000)/4 \times 3/12 = 3.500.000$

2. Jumlah Angka Tahun

Langkah 1

Tahun I = $(60.000.000 - 4.000.000) \times 4/10 = 22.400.000$
 Tahun II = $(60.000.000 - 4.000.000) \times 3/10 = 16.800.000$
 Tahun III = $(60.000.000 - 4.000.000) \times 2/10 = 11.200.000$
 Tahun IV = $(60.000.000 - 4.000.000) \times 1/10 = 5.600.000$

Langkah 2

Tahun 2003 = $9/12 \times 22.400.000 = 16.800.000$
 Tahun 2004 = $3/12 \times 22.400.000 = 5.600.000$
 $9/12 \times 16.800.000 = \underline{12.600.000}$
 = 18.200.00

3. Saldo Menurun Ganda

Langkah 1

	Nilai Buku	Depresiasi	Nilai Buku
Tahun I	= 50 % x 60.000.000	= 30.000.000	→ 30.000.000
Tahun II	= 50 % x 30.000.000	= 15.000.000	→ 15.000.000
Tahun III	= 50 % x 15.000.000	= 7.500.000	→ 7.500.000
Tahun IV	= 50 % x 7.500.000	= 3.500.000	→ 4.000.000
			(nilai sisa)

Langkah 2

Tahun 2003 = $9/12 \times 30.000.000 = 22.500.000$
 Tahun 2004 = $3/12 \times 30.000.000 = 7.500.000$
 $9/12 \times 15.000.000 = \underline{11.250.000}$
 = 18.750.000

F. ALAT ANALISIS KEUANGAN

Sebelum mengambil keputusan keuangan, seorang analis, pemodal (investor), atau kreditur perlu memahami kondisi keuangan perusahaan. Kepentingan mereka berbeda, tetapi yang diharapkan adalah memperoleh informasi laporan keuangan.

Laporan keuangan disusun menurut prinsip akuntansi yang berlaku umum. Oleh karena itu, perlu memahami cara penyajiannya.

1. Laporan Keuangan Pokok

a) Neraca

Neraca (*balance sheet*) menunjukkan posisi kekayaan, kewajiban, dan modal perusahaan pada waktu tertentu.

b) Laporan laba-rugi

Laporan laba-rugi (*income statement*) menunjukkan laba atau rugi yang diperoleh perusahaan selama periode tertentu, misalnya tiga bulan, satu semester, atau satu tahun.

Berikut ini contoh neraca dan laporan laba-rugi sebuah perusahaan.

PT. RAHMAN BROTHERS
NERACA
 Per 31 Desember 2001 & 2002 (jutaan rupiah)

	2001	2002		2001	2002
Kas/bank	322	325	Utang usaha	391	407
Sekuritas	110	215	Utang wesel	440	420
Piutang	570	576	Utang pajak	60	114
Persediaan	<u>317</u>	<u>412</u>	Utang bank	<u>490</u>	<u>320</u>
Aktiva lancar	1.319	1.528	Utang lancar	1.381	1.261
Aktiva Tetap	2.000	2.000	Utang J.P	500	200
Aktiva penyusutan	<u>(500)</u>	<u>(1.000)</u>	Modal saham	800	800
	1.500	1.000	Laba ditahan	138	267
				938	<u>1.067</u>
Total	<u>2.819</u>	<u>2.528</u>	Total	2.819	2.528

**PT. RAHMAN BROTHERS
LAPORAN LABA-RUGI**

Untuk periode yang berakhir 31 Desember 2001 & 2002 (jutaan rupiah)

	2001	2002
Penjualan	2.500	2500 3.500
Harga Pokok Penjualan	<u>1.800</u>	<u>2.400</u>
Laba kotor	700	1.100
Beban penjualan	250	400
Beban administrasi dan umum	<u>150</u>	<u>220</u>
	<u>400</u>	<u>620</u>
Laba operasi	300	480
Bunga	<u>102</u>	<u>100</u>
Laba sebelum pajak	198	380
Pajak penghasilan	<u>60</u>	<u>114</u>
Laba bersih setelah pajak	<u>138</u>	<u>266</u>

2. Jenis Analisis Keuangan

a) Analisis *Common Size*

Analisis ini mengubah angka-angka dalam neraca dan laporan laba-rugi menjadi persentase berdasarkan dasar tertentu. Untuk neraca dasarnya adalah aktiva (100%). Sementara itu, untuk laporan laba-rugi dasarnya adalah penjualan neto (angka 100%).

**Neraca Common Size PT. Rahman Brothers
Per 31 Desember 2001 & 2002**

	2001	2002		2001	2002
Kas/bank	11,42	12,85	Utang usaha	13,87	16,10
Sekuritas	3,90	8,50	Utang wesel	15,61	16,61
Piutang	20,22	22,78	Utang pajak	2,13	4,51

	2001	2002		2001	2002
Persediaan	<u>11,24</u>	<u>16,30</u>	Utang bank	<u>17,38</u>	<u>12,66</u>
Aktiva lancar	46,78	60,43	Utang lancar	48,99	49,88
Aktiva tetap	70,95	79,12	Utang J.P	17,74	7,91
Aktiva penyusutan	<u>(17,73)</u>	<u>(39,55)</u>			
	53,22	39,57	Modal saham	28,38	31,65
			Laba ditahan	<u>4,89</u>	<u>10,56</u>
				33,27	42,21
Total	100%	100%	Total	100%	100%

**Laporan Laba-Rugi Neraca Common Size
Periode 1 Januari - 31 Desember 2001 & 2002**

	<u>2001</u>	<u>2002</u>
Penjualan	100%	100%
Harga Pokok Penjualan	<u>72</u>	<u>68,57</u>
Laba kotor	28	31,43
Beban penjualan	10	11,43
Beban administrasi dan umum	<u>6</u>	<u>6,28</u>
	<u>16</u>	<u>17,71</u>
Laba operasi	12	13,72
Bunga	<u>4,08</u>	<u>2,86</u>
Laba sebelum pajak	7,92	10,86
Pajak penghasilan	<u>2,40</u>	<u>3,26</u>
Laba bersih setelah pajak	<u>5,52</u>	<u>7,60</u>

b) Analisis Indeks

Analisis ini mengubah semua angka dalam suatu laporan keuangan pada tahun dasar menjadi 100. Pemilihan tahun dasar tidak selalu tahun

awal, tetapi tahun yang dianggap normal. Analisis indeks dilakukan untuk membandingkan perkembangan perusahaan.

Indeks Neraca PT. Rahman Brothers
Per 31 Desember 2001 & 2002

	2001	2002		2001	2002
Kas/bank	100	100,93	Utang usaha	100	104,09
Sekuritas	100	195,45	Utang wesel	100	95,45
Piutang	100	101,05	Utang pajak	100	190,00
Persediaan	<u>100</u>	<u>129,97</u>	Utang bank	<u>100</u>	<u>65,31</u>
Aktiva lancar	100	115,85	Utang lancar	100	91,31
Aktiva tetap	100	100	Utang J.P	100	40,00
Ak.penyesutan	<u>100</u>	<u>200</u>			
	100	66,67	Modal saham	100	100,00
Total	100%	89,68	Laba ditahan	<u>100</u>	<u>193,48</u>
				100	113,75
			Total	100%	89,68

Indek Laporan Laba-Rugi

Periode 1 Januari–31 Desember 2001 & 2002

	2001	2002
Penjualan	100 %	140,00 %
Harga Pokok Penjualan	<u>100 %</u>	<u>133,33 %</u>
Laba kotor	100 %	157,14 %
Beban penjualan	100 %	160,00 %
Beban administrasi dan umum	<u>100 %</u>	<u>146,67 %</u>
	<u>100 %</u>	<u>155,00 %</u>

	2001	2002
Laba operasi	100 %	160,00 %
Bunga	<u>100 %</u>	<u>98,04 %</u>
Laba sebelum pajak	100 %	191,92 %
Pajak Penghasilan	<u>100 %</u>	<u>190,00 %</u>
Laba bersih setelah pajak	100 %	192,75 %

c) Analisis Rasio Keuangan

Analisis rasio keuangan adalah menghitung rasio-rasio yang ada di neraca saja, laporan laba-rugi saja, atau dua-duanya.

• **Leverage ratio**

Mengukur seberapa jauh perusahaan menggunakan utang.

- 1) Rasio Utang (*Debt Ratio*), yaitu bisa total utang atau utang jangka panjang saja.

$$\text{Debt Ratio} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Utang} + \text{Modal}} = \frac{1.461}{(1.461 + 1067)} = 0,5779 \text{ (57,79\%)}$$

- 2) *Debt to Equity Ratio (DER)*

$$\text{DER} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Modal Sendiri}} = \frac{1461}{1067} = 1,3692 = 136,92 \%$$

- 3) *Debt Service Coverage (DSC)*

$$\text{DSC} = \frac{\text{Laba Operasi} + \text{Penyesutan}}{\text{Bunga} + \text{Angsuran pokok}/(1 - t)} = \frac{(480 + 500)}{100 + 470/(1 - 0,30)} = 1,27$$

t = tarif pajak penghasilan (*income tax*)

4) *Times Interest Earned (TIE)*

$$TIE = \frac{\text{Laba Operasi (+ Penyusutan)} \quad (480+500)}{\text{Bunga} \quad 100} = 9,8$$

• **Rasio Likuiditas**

Mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek.

1) *Net Working Capital to Total Assets*

$$NWC - TA = \frac{\text{Modal Kerja Netto} \quad (1528 - 1261)}{\text{Total Aktiva} \quad 2819} = 0,0947 \text{ (9,47 \%)}$$

2) *Current Ratio*

$$CR = \frac{\text{Current Assets} \quad 1528}{\text{Current Liabilities} \quad 1261} = 1,206 \text{ (120,60 \%)}$$

3) *Quick Ratio (Acid Test ratio)*

$$QR/ATR = \frac{\text{Current Assets - Inventories} \quad (1528 - 412)}{\text{Current Liabilities} \quad 1261} = 0,8850$$

• **Rasio Profitabilitas atau efisiensi**

Mengukur efisiensi penggunaan aktiva perusahaan atau mungkin sekelompok aktiva perusahaan. Efisiensi mungkin juga dikaitkan dengan penjualan.

1) *Rentabilitas Ekonomi*

$$RE = \frac{\text{Laba Operasi} \quad 480}{\text{Rata-rata Aktiva} \quad (2819+2528)/2} \times 100 \% = 17,95 \%$$

2) *Rentabilitas Modal Sendiri (Return On Equity)*

$$ROE = \frac{\text{Laba Setelah Pajak} \quad 266}{\text{Rata-rata Modal Sendiri} \quad (1067+938)/2} \times 100 \% = 26,53 \%$$

3) *Return On Investment (ROI)*

$$ROI = \frac{\text{Laba Setelah Pajak} \quad 266}{\text{Rata-rata Aktiva} \quad (2819+2528)/2} \times 100 \% = 9,95 \%$$

• **Profit Margin**

Mengukur seberapa banyak keuntungan operasional bisa diperoleh dari setiap rupiah penjualan.

$$Profit Margin = \frac{\text{Laba Operasi} \quad 480}{\text{Penjualan} \quad 3500} \times 100 \% = 13,71 \%$$

• **Net Profit Margin**

Mengukur seberapa banyak keuntungan bersih bisa diperoleh dari setiap rupiah penjualan.

$$NPM = \frac{\text{Laba Setelah Pajak} \quad 266}{\text{Penjualan} \quad 3500} \times 100 \% = 7,46 \%$$

• **Perputaran Aktiva**

Mengukur seberapa banyak penjualan bisa diciptakan dari setiap rupiah aktiva yang dimiliki.

$$Perputaran Aktiva = \frac{\text{Penjualan} \quad 3500}{\text{Rata-rata Aktiva} \quad (2819+2528)/2} = 1,31 \text{ kali}$$

Rentabilitas Ekonomi = Profit Margin X Perputaran aktiva

ROI = Net Profit Margin X Perputaran aktiva

• **Perputaran Piutang**

Mengukur seberapa cepat piutang dilunasi dalam satu tahun.

$$\frac{\text{Penjualan Kredit}}{\text{Rata-rata Piutang}} = \frac{3500}{(570+576)/2} = 6,10 \text{ kali}$$

Perputaran Piutang = $\frac{3500}{(570+576)/2} = 6,10 \text{ kali}$

• **Perputaran Persediaan**

Mengukur berapa lama rata-rata barang berada di gudang.

$$\frac{\text{HPP}}{\text{Rata-rata Persediaan}} = \frac{2400}{(412+317)/2} = 6,58 \text{ kali}$$

Perputaran Persediaan = $\frac{2400}{(412+317)/2} = 6,58 \text{ kali}$

d) **Rasio Nilai Pasar**

Tujuan analisis ini untuk mengetahui apakah harga saham *undervalue* (rendah), *overvalue* (tinggi) atau *fairvalue* (wajar). Ada dua jenis analisis ini, yaitu analisis teknikal dan analisis fundamental.

• Analisis teknikal

Menganalisis harga saham yang mendasarkan pada harga historis, frekuensi, dan jumlah saham yang ditransaksikan. Hasil analisis adalah *oversold*, *overbought*, *up trend*, *down trend*, *resistance*, atau *support*. Sementara itu, keputusan yang dihasilkan adalah *sell*, *buy*, atau *hold*.

• Analisis fundamental

Menganalisis harga saham berdasarkan pada fundamental perusahaan (laporan keuangan serta kinerja emiten).

Ilustrasi:

Data keuangan PT. Sumalindo Lestari Tbk. Tahun 2004 adalah sebagai berikut.

Sales (jutaan)	= Rp. 773.559
Aset (ribuan)	= Rp.1.163.351
Liability (jutaan)	= Rp.1.119.356
Equity (jutaan)	= Rp. 43.988

Net Profit (jutaan)	= Rp. 163.428
Shares (nominal = Rp.1.000)	= 782.476.629 lembar
Dividen (jutaan)	= Rp. 78.248
Price (rupiah)	= Rp. 880

Jenis analisis fundamental antara lain:

$$1) \text{ EPS} = \frac{\text{NIAT}}{\text{Shares}} = \frac{163.428.000.000}{782.476.629} = \text{Rp. 208}$$

$$2) \text{ DPS} = \frac{\text{Dividend}}{\text{Shares}} = \frac{78.278.000.000}{782.476.629} = \text{Rp.100}$$

$$3) \text{ DY} = \frac{\text{DPS}}{P_s} = \frac{100}{880} = 0,1136 (11,36 \%)$$

$$4) \text{ DPR} = \frac{\text{DPS}}{\text{EPS}} = \frac{100}{208} = 0,4807 (48,07 \%)$$

$$5) \text{ PER} = \frac{P_s}{\text{EPS}} = \frac{880}{208} = 4,23 \text{ X}$$

$$6) \text{ BV} = \frac{\text{Equity}}{\text{Shares}} = \frac{43.988.000.000}{782.476.629} = \text{Rp. 56,22}$$

$$7) \text{ PBV} = \frac{\text{Price}}{\text{BV}} = \frac{880}{56,22} = 15,65 \text{ X}$$

Catatan:

NIAT = net income after taxes (laba bersih setelah pajak)

EPS = earnings per share (laba per saham)

DPS = dividend per share (dividen per saham)

DY = dividend yield (return dari dividen)

P_s = *price of share* (harga pasar saham)

DPR = dividend pay-out ratio (rasio pembayaran dividen)

PER = price earnings ratio (rasio harga pasar dengan EPS)

BV = book value (nilai buku per saham)

PBV = price to book value (rasio harga pasar dengan nilai buku)

Equity = modal sendiri

BAB 6

Pasar Modal dan Surat-Surat Berharga**A. PENGERTIAN PASAR MODAL DAN SURAT BERHARGA**

Pada dasarnya, Pasar modal merupakan tempat diperjualbelikannya berbagai instrumen keuangan jangka panjang seperti saham, instrumen derivatif, dan instrumen lainnya. Pasar modal merupakan pendanaan bagi perusahaan maupun institusi lain (misalnya pemerintah), dan sebagai sarana bagi kegiatan berinvestasi. Dengan demikian, pasar modal memfasilitasi berbagai saran dan prasarana kegiatan jual beli dan kegiatan lain.

Jika pasar modal merupakan pasar surat berharga jangka panjang, maka pasar uang pada sisi yang lain merupakan pasar surat berharga jangka pendek. Baik pasar modal maupun pasar uang merupakan bagian dari pasar keuangan (*financial market*). Instrumen keuangan yang diperjualbelikan di pasar modal merupakan instrumen jangka panjang (lebih dari satu tahun) seperti saham (*stock*), obligasi (*bond*), *warrant*, reksa dana, dan berbagai instrumen derivatif, dan lain-lain. Sebaliknya, di pasar uang diperdagangkan instrumen keuangan seperti sertifikat Bank Indonesia dan surat berharga pasar uang.

1. Pasar Modal

Ada seorang tokoh pada 1995 memberikan pengertian yang lebih spesifik tentang pasar modal, yaitu kegiatan yang bersangkutan dengan penawaran dalam perdagangan efek, perusahaan publik yang berkaitan dengan efek yang diterbitkannya, serta lembaga dan profesi yang berkaitan dengan efek.

2. Surat Berharga

Secara teoretis, surat berharga atau sekuritas adalah selembar kertas yang menunjukkan hak investor (pihak yang memiliki kertas tersebut) untuk memperoleh bagian dari prospek atau kekayaan organisasi yang menerbitkan sekuritas tersebut, dan berbagai kondisi yang memungkinkan investor tersebut menjalankan haknya.

Dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal, dinyatakan bahwa surat berharga adalah surat pengakuan utang, surat berharga komersial, saham, obligasi, tanda bukti utang. Unit penyertaan kontrak investasi kolektif, kontrak berjangka atas surat berharga, dan setiap derivatif dari surat berharga.

a) Surat berharga yang diperdagangkan di pasar modal Indonesia

Pasar modal Indonesia memperdagangkan saham, saham preferen, obligasi, obligasi konversi, right, warrant, reksa dana, kontrak berjangka indeks saham, kontrak opsi saham, surat utang negara, dan instrumen syariah (obligasi syariah dan reksa dana syariah).

- Saham

Saham (*stock*) dapat didefinisikan sebagai tanda penyertaan atau kepemilikan seseorang atau badan dalam suatu perusahaan atau perseroan terbatas. Saham berwujud selembar kertas yang menerangkan bahwa pemilik kertas tersebut adalah pemilik (ikut andil dalam) perusahaan yang menerbitkan surat berharga tersebut. Porsi kepemilikan ditentukan oleh seberapa besar penyertaan modal yang ditanamkan di perusahaan tersebut.

Jenis-jenis Saham

1. Ditinjau dari segi kemampuan dalam hak tagih atau klaim:
 - Saham biasa yang merupakan saham yang menempatkan kepemilikan paling junior terhadap pembagian dividen dan hak atas harta kekayaan perusahaan apabila perusahaan dilikuidasi.
 - Saham preferen merupakan saham yang memiliki karakteristik gabungan antara obligasi dan saham biasa karena bisa menghasilkan pendapatan tetap (seperti bunga dan kupon obligasi), tetapi juga bisa tidak mendatangkan hasil seperti yang dikehendaki investor.
2. Dilihat dari cara peralihannya, saham dibedakan menjadi:
 - Saham atas unjuk, artinya pada saham tersebut tidak tertulis nama pemiliknya, agar mudah dipindahtangankan dari satu investor ke investor yang lain.
 - Saham atas nama, artinya saham yang ditulis dengan jelas siapa nama pemiliknya. Cara peralihannya harus melalui prosedur tertentu.
3. Ditinjau dari kinerja perdagangan, saham dapat dibedakan menjadi:
 - Saham unggulan, yaitu saham dari suatu perusahaan yang memiliki reputasi tinggi, *leader* di industri sejenis, serta memiliki pendapatan yang stabil dan konsisten dalam membayar dividen.
 - Saham pendapatan, yaitu saham suatu emiten yang memiliki kemampuan membayar dividen lebih tinggi dari rata-rata dividen yang dibayarkan pada tahun sebelumnya.
 - Saham pertumbuhan, yaitu saham dari emiten yang memiliki pertumbuhan pendapatan tinggi, sebagai *leader* di industri sejenis yang mempunyai reputasi tinggi.
 - Saham spekulatif, yaitu saham suatu perusahaan yang tidak bisa secara konsisten memperoleh penghasilan dari tahun ke tahun, tetapi mempunyai kemungkinan penghasilan yang tinggi di masa mendatang, meskipun belum pasti.
 - Saham siklikal, yaitu saham yang tidak terpengaruh oleh kondisi ekonomi makro ataupun situasi bisnis secara umum.

- Saham preferen
Saham preferen memiliki beberapa karakteristik berikut ini.
 1. Memiliki hak lebih dahulu memperoleh dividen.
 2. Memiliki hak pembayaran maksimum sebesar nilai nominal saham lebih dahulu setelah kreditur apabila perusahaan tersebut dilikuidasi (dibubarkan).
 3. Kemungkinan dapat memperoleh tambahan dari pembagian laba perusahaan disamping penghasilan yang diterima secara tetap.
 4. Dalam hal perusahaan dilikuidasi, memiliki hak memperoleh pembagian kekayaan perusahaan di atas pemegang saham biasa setelah semua kewajiban perusahaan dilunasi.

Kelebihan saham preferen adalah lebih aman dibandingkan dengan saham biasa karena memiliki hak klaim terhadap kekayaan perusahaan dan pembagian dividen terlebih dahulu.

Sementara kelemahannya adalah sebagai berikut.

- Dibandingkan dengan investasi dalam bentuk pinjaman/utang, saham preferen kurang aman karena dividen secara hukum bukan kewajiban.
 - Pembayaran dividen secara tetap sulit dinaikkan.
 - Tidak memiliki waktu jatuh tempo.
 - Sulit diperjualbelikan dibandingkan saham biasa karena biasanya jumlah saham preferen yang beredar jauh lebih sedikit.
 - Pada saat perusahaan dilikuidasi yang dibayarkan hanyalah nilai nominalnya.
- Obligasi
Obligasi adalah surat berharga yang menunjukkan bahwa penerbit obligasi meminjam sejumlah dana kepada masyarakat dan memiliki kewajiban

untuk membayar bunga secara berkala, dan kewajiban melunasi pokok utang pada waktu yang telah ditentukan kepada pihak pembeli obligasi tersebut.

Sebagai instrumen utang, obligasi memiliki beberapa karakteristik berikut ini.

1. Memiliki masa jatuh tempo, masa berlaku suatu obligasi sudah ditentukan secara pasti pada saat obligasi tersebut diterbitkan.
2. Nilai pokok utang, besarnya nilai obligasi yang dikeluarkan sebuah perusahaan telah ditetapkan sejak awal obligasi tersebut diterbitkan pula,
3. Kupon obligasi, pendapatan utama pemegang obligasi adalah berupa bunga yang dibayar perusahaan kepada pemegang obligasi pada waktu-waktu yang telah ditentukan misalnya dibayar setiap tiga bulan, atau setiap enam bulan sekali.
4. Peringkat obligasi, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa dalam dunia investasi selalu terdapat risiko. Risiko dalam berinvestasi pada obligasi adalah bila perusahaan penerbit obligasi tidak mampu memenuhi janji yang telah ditentukan. Tingkat kemampuan membayar kewajiban dikenal dengan istilah peringkat obligasi. Peringkat obligasi dikeluarkan oleh lembaga yang secara khusus bertugas memberikan peringkat atas semua obligasi yang diterbitkan perusahaan.
5. Dapat diperjualbelikan, sebagai surat berharga obligasi dapat diperjualbelikan seperti halnya saham. Jika suatu saat nilai obligasi meningkat, pemegang obligasi dapat menjual obligasi tersebut melalui *dealer* atau pialang obligasi. Pialang obligasi akan menerima *fee* atas transaksi obligasi tersebut.

Jenis-jenis Obligasi

1. Dilihat dari sisi pihak yang menerbitkan obligasi:
 - Obligasi korporasi, yaitu obligasi yang diterbitkan perusahaan, baik perusahaan publik maupun perusahaan nonpublik.
 - Obligasi pemerintah, yaitu obligasi yang dikeluarkan pemerintah suatu negara.

- Obligasi pemerintah daerah, yaitu obligasi yang diterbitkan oleh pemerintah daerah.
2. Dari sisi tingkat suku bunga atau kupon yang ditawarkan:
 - Obligasi bunga tetap, yaitu obligasi yang memberikan kupon dengan persentase yang tetap.
 - Obligasi bunga mengambang, yaitu obligasi yang besar kuponnya tidak ditetapkan, melainkan didasari ukuran tertentu.
 - Obligasi bunga tetap dan mengambang, yaitu besarnya kupon merupakan kombinasi antara bunga tetap dan bunga mengambang.
 - Kupon nol, yaitu jenis obligasi yang tidak memberikan kupon secara periodik. Bunga dan pokok obligasi diberikan sekaligus ketika jatuh tempo.
 3. Jenis obligasi syariah:
 - Obligasi syariah *mudharabah*, yaitu obligasi yang diterbitkan dengan mengacu pada sistem bagi hasil.
 - Obligasi syariah *ijarah*, yaitu obligasi yang diterbitkan dengan mengacu pada sistem pembayaran sewa.
 4. Dari sisi penerbitan obligasi:
 - Obligasi konversi, yaitu obligasi yang memberikan hak kepada pemegang obligasi mengonversikan atau menukar obligasi ke sejumlah saham pihak penerbit.
 - *Exchangeable bond*, yaitu obligasi di mana penerbit menyertakan opsi *call* pada perjanjian obligasi. Opsi tersebut memberikan hak kepada investor untuk menukar obligasi menjadi sejumlah saham biasa.
 - *Callable bond*, yaitu obligasi yang memberikan hak kepada penerbit atau emiten untuk membeli kembali obligasi pada harga tertentu sepanjang umur obligasi tersebut.
 - *Puttable bond*, yaitu obligasi yang memberikan hak kepada investor yang mengharuskan penerbit untuk membeli kembali obligasi pada harga tertentu sepanjang umur obligasi tersebut.

5. Dilihat dari sisi obligasi sebagai sebuah instrumen investasi:
 - Obligasi yang dijamin, yaitu obligasi yang dijamin dengan aset atau kekayaan tertentu dari penerbitannya atau jaminan dari pihak ketiga.
 - Obligasi yang tidak dijamin, yaitu obligasi yang tidak dijamin dengan aset atau kekayaan tertentu dari penerbitnya, tetapi dijamin dengan kekayaan penerbit secara umum.

B. PERBEDAAN PASAR ABSTRAK DAN PASAR KONKRET

Selain macam-macam pasar yang sudah dijelaskan, terdapat jenis pasar lain, yakni pasar konkret dan pasar abstrak. Pengelompokan ini didasari ada atau tidaknya dan tampak atau tidaknya barang yang diperjualbelikan saat transaksi.

1. Pasar Konkret

Pasar konkret merupakan pasar dengan barang yang dijual ada di tempat dan bisa langsung dibawa pembeli. Pada umumnya pasar yang kita temui sehari-hari ialah bentuk pasar konkret dengan barang yang diperjualbelikan berada di tempat.

Contoh pasar konkret ialah pasar tradisional, pasar ikan, pasar elektronik, pasar swalayan, supermarket, hipermarket, mal, dan supermal.

Berikut ini ciri-ciri pasar konkret.

- a) Barang yang diperjualbelikan ada di tempat.
- b) Penjual dan pembeli bertemu secara langsung.
- c) Membutuhkan tempat untuk menyimpan barang.
- d) Barang yang dibeli dapat langsung dibawa pulang.
- e) Barang yang dijual biasanya berupa barang kebutuhan pokok.

2. Pasar Abstrak

Pasar abstrak adalah pasar dengan barang yang diperjualbelikan tidak ada di tempat secara langsung. Proses jual-beli dalam pasar abstrak tidak mesti berhadapan langsung, tetapi bisa melalui telepon, surat, dan Internet.

Contoh pasar abstrak ialah pasar uang dan pasar modal.

BAB 7

Uang, Bank, dan Sistem Keuangan

A. SEJARAH UANG

Berdasarkan sejarah, masyarakat primitif kehidupannya masih sangat sederhana. Kondisi ini pernah dialami oleh nenek moyang kita. Mereka dapat memenuhi kebutuhan hidup dengan cara mengambil dan memanfaatkan barang yang ada di sekitar lingkungan mereka. Perkembangan peradaban manusia juga menggeser tujuan kegiatan produksi masyarakat. Semula, masyarakat memproduksi barang hanya untuk memenuhi kebutuhan keluarga, lalu berkembang menjadi pemenuhan kebutuhan orang lain (untuk dijual). Selanjutnya, terjadilah perdagangan dengan cara tukar-menukar barang dengan barang lain yang dinamakan barter (pertukaran inatura). Pertukaran barang dengan barang dapat terjadi jika syarat dapat dipenuhi, yaitu orang-orang yang akan melakukan pertukaran memiliki barang yang akan ditukarkan.

Dalam kegiatan ekonomi, uang mempunyai peran yang sangat penting. Dengan adanya uang, kegiatan ekonomi masyarakat menjadi lebih lancar. Uang digunakan oleh masyarakat untuk membeli barang atau jasa yang dibutuhkan. Uang juga digunakan untuk menyimpan kekayaan dan membayar utang.

Dalam ilmu ekonomi, pengertian uang adalah suatu benda yang dapat diterima oleh masyarakat umum sebagai alat tukar-menukar atau alat pembayaran yang sah dalam kegiatan ekonomi. Ada juga yang mengatakan bahwa definisi uang adalah suatu benda yang telah diterima oleh masyarakat umum untuk mengukur nilai serta menjadi alat tukar atau alat membeli barang dan jasa yang keberadaannya diatur dalam undang-undang. Dalam ekonomi modern, uang tidak hanya digunakan sebagai alat pembayaran jual-beli barang dan jasa, tetapi juga sebagai alat untuk membayar utang.

B. PENGERTIAN UANG

Berikut ini definisi uang menurut beberapa tokoh. Menurut R.S. Sayers dalam bukunya, *Modern Banking*, uang adalah segala sesuatu yang umum diterima sebagai pembayaran utang. Menurut Rolling G. Thomas dalam bukunya, *Our Modern Banking and Monetary System*, uang adalah suatu benda yang dengan mudah dan umum diterima oleh masyarakat untuk pembayaran pembelian barang, jasa, dan barang berharga lain, serta untuk pembayaran utang. Menurut Albert Gailort Hart dalam bukunya, *Money Debt and Economic Activity*, uang adalah suatu kekayaan yang dimiliki untuk dapat melunasi utang dalam jumlah tertentu dan pada waktu yang tertentu pula.

Sementara itu, menurut Anto Pracoyo dan Tri Kunawangsih, uang adalah alat tukar yang dapat dipergunakan oleh para pelaku ekonomi global pada umumnya. Menurut Irma Rahmawati, uang adalah suatu benda yang mampu untuk disetujui oleh seluruh lapisan masyarakat sebagai alat tukar-menukar dalam kegiatan perdagangan. Menurut Rismisky K. Judisseno, uang adalah suatu media yang dapat diterima untuk digunakan oleh setiap pelaku ekonomi ataupun pelaku pasar uang guna mempermudah transaksi.

C. FUNGSI UANG

Pada dasarnya fungsi utama uang adalah sebagai alat perantara pertukaran suatu barang dengan barang lain yang nilainya dianggap sama. Uang digunakan untuk menghindari sistem barter yang sering kali menemui kendala.

Pada era modern, fungsi uang dapat dibagi menjadi dua, yaitu fungsi asli dan fungsi turunan. Berikut ini penjelasannya.

1. Fungsi Asli Uang

Dalam hal ini fungsi asli uang mengacu pada tujuan utama diciptakannya uang. Adapun beberapa fungsi asli uang adalah sebagai berikut.

- a) Uang sebagai alat tukar umum (*medium of exchange*), yaitu menggantikan sistem barter sehingga proses transaksi berjalan dengan lebih mudah dan cepat.
- b) Uang sebagai satuan hitung (*unit of account*), yaitu menunjukkan nilai suatu barang atau jasa sehingga mempermudah proses pertukaran.
- c) Uang sebagai alat penyimpanan nilai (*valuta*).

2. Fungsi Turunan Uang

Selain sebagai alat pertukaran, uang memiliki beberapa fungsi lain.

- a) Uang sebagai alat pembayaran transaksi (*means of payment*).
- b) Uang sebagai alat pembayaran utang (*standard of deferred payment*).
- c) Uang sebagai alat pembentukan dan pemindahan modal (*transfer of value*), yang dalam hal ini bisa memperbesar modal usaha.
- d) Uang sebagai ukuran harga atau nilai (*standard of value*).

3. Syarat dan Ciri-ciri Uang

Uang tidak mudah dipalsukan. Tidak semua benda dapat dianggap sebagai uang. Ada beberapa syarat yang harus dipenuhi suatu benda agar dapat dianggap sebagai uang.

- a) Benda tersebut dapat diterima secara umum (*acceptability*).
- b) Benda tersebut harus memiliki nilai yang stabil dari waktu ke waktu dan dijamin pemerintah (*stability of value*).

- c) Benda tersebut harus mudah dibawa dan ringan (*portability*).
- d) Benda tersebut memiliki kualitas dengan nilai yang telah ditentukan (*uniformity*).
- e) Terbuat dari bahan yang dapat bertahan lama (*durability*).
- f) Dibuat dalam jumlah terbatas dan tidak mudah untuk dipalsukan (*scarcity*).
- g) Dapat dibagi dengan mudah tanpa mengurangi nilai dan kualitas benda tersebut (*divisibility*).
- h) Memiliki bentuk dan ukuran yang baku (*standardability*).

4. Jenis-jenis Uang

Jenis-jenis uang dapat dibedakan berdasarkan tiga kategori, yaitu lembaga yang mengeluarkan, bahan pembuatannya, dan nilainya. Berikut ini penjelasannya.

- a) Berdasarkan lembaga yang mengeluarkan
 - Uang kartal (*common money*), yaitu uang yang digunakan sebagai alat pembayaran yang sah dan wajib digunakan oleh khalayak dalam kegiatan jual-beli.
 - Uang giral (simpanan di bank), yaitu jenis uang yang disimpan di bank dan dapat dipakai sewaktu-waktu untuk keperluan pembayaran. Contoh uang giral: cek bilyet dan giro.
- b) Berdasarkan bahan pembuatannya
 - Uang logam, yaitu uang yang dibuat dari bahan logam (emas atau perak) yang dapat digunakan secara umum, memiliki nilai tinggi dan stabil, mudah dikenali, tahan lama, dan dapat dibagi menjadi satuan yang lebih kecil.
 - Uang kertas, yaitu uang yang dibuat dari bahan kertas khusus dengan standardisasi baku. Pada uang kertas tersebut terdapat warna, gambar, dan cap khusus.
- c) Berdasarkan nilainya
 - Uang penuh (*full bodied money*), yaitu uang yang mengandung nilai intrinsik (bahan) dan nilai nominal yang sama. Dengan kata lain,

nilai nominal uang tersebut sama dengan nilai bahan dan proses pembuatannya.

- Uang tanda (*token money*), yaitu uang yang nilai nominalnya berbeda dengan nilai intrinsiknya. Dengan kata lain, nilai nominal uang tersebut berbeda dengan nilai bahan dan proses pembuatan uang tersebut.

D. PERAN BANK

1. Bank Sebagai Penyalur Dana Masyarakat (Kredit Aktif)

Bank dapat menyalurkan dananya kepada masyarakat dengan cara berikut ini.

- a) Kredit rekening koran, yaitu peminjaman kepada nasabah yang pengambilannya disesuaikan dengan kebutuhan nasabah tersebut.
- b) Kredit *reimburse* (*letter of credit*), yaitu kredit yang diberikan kepada nasabah atas pembelian sejumlah barang dan yang membayar adalah pihak bank.
- c) Kredit *accept*, yaitu pinjaman yang diberikan bank kepada nasabah dengan mengeluarkan wesel. Wesel tersebut selanjutnya dapat diperdagangkan.
- d) Kredit dokumenter, yaitu pinjaman yang diberikan oleh bank kepada nasabah setelah nasabah menyerahkan dokumen pengiriman barang yang telah disetujui oleh pengirim barang tersebut.
- e) Kredit dengan jaminan surat berharga, yaitu pinjaman yang diberikan oleh bank kepada nasabah untuk membeli surat-surat berharga. Surat berharga tersebut juga bisa menjadi jaminan kreditnya.

2. Bank Sebagai Perantara dalam Lalu Lintas Pembayaran

Bank dapat bertindak sebagai perantara lalu lintas pembayaran dengan memberikan jasa berikut ini.

- a) Transfer (pengiriman) uang, yakni pengiriman uang antardaerah atau antarnegara yang dilakukan oleh bank atas permintaan nasabah. Contohnya, orang di Jakarta mentransfer uang kepada orang yang berada di Yogyakarta melalui Bank Mandiri.
- b) Melakukan inkaso. Bank atas nama nasabah menagih surat utang atau wesel kepada pihak lain.
- c) Menerbitkan kartu kredit (*credit card*). Bank menerbitkan kartu kredit untuk nasabah sehingga nasabah dapat melakukan transaksi di supermarket tanpa perlu membawa uang tunai.
- d) Diskonto. Bank menjamin jual beli surat berharga yang terjadi oleh masyarakat.

3. Mengeluarkan Cek Perjalanan (*traveller's check*)

Untuk memudahkan transaksi dalam perjalanan, bank menyediakan cek perjalanan.

- a) Anjungan tunai mandiri (ATM), yaitu tempat nasabah mengambil uang tunai yang ditangani oleh mesin.
- b) Pembayaran gaji karyawan. Suatu perusahaan dapat membayar gaji karyawannya melalui bank.
- c) *Save deposit box* (SDB), yaitu tempat penyimpanan surat dan dokumen penting atau berharga.

4. Jenis-Jenis Bank

Menurut Pasal 5 Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998, jenis bank terdiri atas bank umum dan bank perkreditan rakyat (BPR). Selain itu, terdapat bank sentral, yaitu Bank Indonesia.

a) Bank sentral

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999, Bank Indonesia merupakan lembaga negara yang independen, bebas dari campur tangan pemerintah dan pihak-pihak lain, kecuali untuk hal-hal yang secara tegas

diatur dalam undang-undang. Bank Indonesia merupakan bank sentral di Indonesia yang didirikan berdasarkan undang-undang.

Tujuan Bank Indonesia adalah mengatur dan memelihara kestabilan nilai rupiah. Kestabilan nilai rupiah tampak dari perkembangan laju inflasi dan perkembangan nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing. Untuk mencapai tujuan tersebut, Bank Indonesia mempunyai tugas berikut ini.

- Menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter.
- Mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran.
- Mengatur dan mengawasi bank.
- Menyediakan dana terakhir bagi bank umum dalam bentuk bantuan likuiditas Bank Indonesia.

b) Bank perkreditan rakyat

Menurut Pasal 14 Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998, bank perkreditan rakyat BPR dilarang melakukan kegiatan berikut ini.

- Menerima simpanan dalam bentuk giro dan turut serta dalam lalu lintas pembayaran.
- Melakukan usaha dalam valuta asing.
- Melakukan penyertaan modal.
- Melakukan usaha perasuransian.
- Melakukan kegiatan usaha lain di luar kegiatan usaha, sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 13 Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan.

Bentuk hukum BPR dapat memilih salah satu dari:

- Perusahaan daerah (khusus untuk milik pemerintah daerah),
- koperasi, dan
- perseroan terbatas (PT).

Bank Syariah

Di beberapa kota di Indonesia banyak berdiri bank syariah. Bank syariah tersebut dapat berasal dari bank umum ataupun bank perkreditan rakyat.

Contoh bank syariah ini antara lain BNI Syariah, Mandiri Syariah, dan Bank Danamon Syariah.

Bank syariah adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha menurut syariat Islam. Pada bank syariah dikenal beberapa istilah dalam melaksanakan kegiatannya:

- Mudharabah, yaitu prinsip bagi hasil.
- Musharakah, yaitu pembiayaan berdasarkan prinsip penyertaan modal.
- Murabahah, yaitu prinsip jual-beli barang dengan memperoleh keuntungan.
- Ijarah, yaitu pembiayaan barang modal berdasarkan prinsip sewa murni tanpa pilihan.

E. SISTEM KEUANGAN

1. Definisi Stabilitas Sistem Keuangan

Stabilitas sistem keuangan adalah kondisi ketika mekanisme ekonomi dalam penetapan harga, alokasi dana, dan pengelolaan risiko berfungsi secara baik dan mendukung pertumbuhan ekonomi, atau bisa juga diartikan dengan terhindarnya suatu negara dari krisis moneter atau keuangan. Sistem keuangan yang stabil mampu mengalokasikan sumber dana dan menyerap kejutan (*shock*) yang terjadi sehingga dapat mencegah gangguan terhadap kegiatan sektor riil dan sistem keuangan. Sistem keuangan yang stabil juga adalah sistem keuangan yang kuat dan tahan terhadap berbagai gangguan ekonomi sehingga tetap mampu melakukan fungsi intermediasi, melaksanakan pembayaran, dan menyebar risiko secara baik. Yang terakhir, stabilitas sistem keuangan adalah suatu kondisi ketika mekanisme ekonomi dalam penetapan harga, alokasi dana, dan pengelolaan risiko berfungsi secara baik dan mendukung pertumbuhan ekonomi.

Stabilitas sistem keuangan sebenarnya belum memiliki definisi baku yang telah diterima secara internasional. Oleh karena itu, muncul beberapa definisi stabilitas sistem keuangan yang pada intinya mengatakan bahwa

suatu sistem keuangan memasuki tahap tidak stabil pada saat sistem tersebut telah membahayakan dan menghambat kegiatan ekonomi.

Di bawah ini dikutip beberapa definisi stabilitas sistem keuangan yang diambil dari berbagai sumber.

- a) Sistem keuangan yang stabil mampu mengalokasikan sumber dana dan menyerap kejutan (*shock*) yang terjadi sehingga dapat mencegah gangguan terhadap kegiatan sektor riil dan sistem keuangan.
- b) Sistem keuangan yang stabil adalah sistem keuangan yang kuat dan tahan terhadap berbagai gangguan ekonomi sehingga tetap mampu melakukan fungsi intermediasi, melaksanakan pembayaran, dan menyebar risiko secara baik.
- c) Stabilitas sistem keuangan adalah suatu kondisi ketika mekanisme ekonomi dalam penetapan harga, alokasi dana, dan pengelolaan risiko berfungsi secara baik dan mendukung pertumbuhan ekonomi.

Stabilitas sistem keuangan dapat dipahami dengan melakukan penelitian terhadap faktor-faktor yang dapat menyebabkan instabilitas di sektor keuangan. Ketidakstabilan sistem keuangan dapat dipicu oleh berbagai macam penyebab dan gejala. Hal ini umumnya merupakan kombinasi kegagalan pasar, baik karena faktor struktural maupun perilaku. Kegagalan pasar itu sendiri dapat bersumber dari eksternal (internasional) dan internal (domestik). Risiko yang sering menyertai kegiatan dalam sistem keuangan antara lain risiko kredit, risiko likuiditas, risiko pasar, dan risiko operasional.

Meningkatnya kecenderungan globalisasi sektor finansial yang didukung oleh perkembangan teknologi menyebabkan sistem keuangan makin terintegrasi tanpa jeda waktu dan batas wilayah. Selain itu, inovasi produk keuangan makin dinamis dan beragam dengan kompleksitas yang makin tinggi. Berbagai perkembangan tersebut, selain dapat mengakibatkan sumber-sumber pemicu ketidakstabilan sistem keuangan meningkat dan makin beragam, dapat mengakibatkan makin sulitnya mengatasi ketidakstabilan tersebut. Identifikasi terhadap sumber ketidakstabilan sistem ke-

uangan umumnya lebih bersifat melihat ke depan (*forward looking*). Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui potensi risiko yang akan timbul serta akan mempengaruhi kondisi sistem keuangan mendatang. Atas dasar hasil identifikasi tersebut selanjutnya dilakukan analisis sampai seberapa jauh risiko berpotensi makin membahayakan, meluas, dan bersifat sistemik sehingga mampu melumpuhkan perekonomian.

2. Pentingnya Stabilitas Sistem Keuangan

Sistem keuangan berperan sangat penting dalam perekonomian. Sebagai bagian dari sistem perekonomian, sistem keuangan berfungsi mengalokasikan dana dari pihak yang mengalami surplus kepada pihak yang mengalami defisit. Apabila sistem keuangan tidak stabil dan tidak berfungsi secara efisien, pengalokasian dana tidak akan berjalan dengan baik sehingga dapat menghambat pertumbuhan ekonomi. Pengalaman menunjukkan sistem keuangan yang tidak stabil, terlebih lagi jika mengakibatkan terjadinya krisis, memerlukan biaya yang sangat tinggi untuk upaya penyelamatannya.

Pelajaran berharga pernah dialami Indonesia ketika terjadi krisis keuangan pada 1998. Pada waktu itu biaya krisis sangat signifikan. Selain itu, diperlukan waktu yang lama untuk membangkitkan kembali kepercayaan publik terhadap sistem keuangan. Krisis 1998 membuktikan bahwa stabilitas sistem keuangan merupakan aspek yang sangat penting dalam membentuk dan menjaga perekonomian yang berkelanjutan. Sistem keuangan yang tidak stabil cenderung rentan terhadap berbagai gejolak sehingga mengganggu perputaran roda perekonomian.

Secara umum dapat dikatakan bahwa ketidakstabilan sistem keuangan dapat mengakibatkan timbulnya beberapa kondisi yang tidak menguntungkan berikut ini.

- a) Transmisi kebijakan moneter tidak berfungsi secara normal sehingga kebijakan moneter tidak efektif.
- b) Fungsi intermediasi tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya akibat alokasi dana yang tidak tepat sehingga menghambat pertumbuhan ekonomi.

- c) Ketidakpercayaan publik terhadap sistem keuangan yang umumnya akan diikuti dengan perilaku panik para investor untuk menarik dananya sehingga mendorong terjadinya kesulitan likuiditas.
- d) Sangat tingginya biaya penyelamatan sistem keuangan apabila terjadi krisis yang bersifat sistemik.

Atas dasar kondisi di atas, upaya menghindari atau mengurangi risiko kemungkinan terjadinya ketidakstabilan sistem keuangan sangatlah diperlukan, terutama untuk menghindari kerugian yang begitu besar lagi. Keadaan keuangan Indonesia bisa dibilang masih mengkhawatirkan sampai saat ini. Hal ini disebabkan oleh berbagai macam hal. Itulah mengapa stabilitas sistem keuangan sebenarnya sangatlah diperlukan. Oleh karena itu, sebaiknya sebagai warga negara Indonesia mengetahui apa yang dimaksud hal tersebut.

Stabilitas sistem keuangan sangatlah penting dalam sistem perekonomian. Berikut ini lima alasan pentingnya stabilitas sistem keuangan bagi sistem perekonomian.

- a) Sistem keuangan yang stabil akan dapat membentuk pasar yang sehat dan terkontrol serta alokasi dari berbagai sumber daya yang ada dapat dikondisikan secara optimal.
- b) Sistem keuangan yang stabil akan memiliki dampak langsung pada kesehatan perbankan. Dengan sistem keuangan yang stabil, dunia perbankan dapat menjalankan fungsinya sebagai penghimpun dan penyalur dana masyarakat secara maksimal. Tentu hal ini juga akan mempengaruhi sektor riil.
- c) Dengan stabilnya sistem keuangan tentu akan mempengaruhi perputaran jumlah uang yang beredar di masyarakat. Hal ini terjadi karena sistem keuangan berjalan dengan baik sehingga inflasi pun dapat dikendalikan.
- d) Biaya dari instabilitas sistem keuangan dapat ditekan karena pengaruh instabilitas tersebut menyerang langsung sektor keuangan yang mempunyai biaya restrukturisasi yang tidak murah, seperti sektor perbankan.

e) Instabilitas sistem keuangan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap terjadinya krisis moneter. Akibatnya, diperlukan upaya yang maksimal dalam menjaga stabilitas sistem keuangan.

3. Sistem Keuangan tanpa Suku Bunga

Di hampir semua negara, bank sentral saat ini menggunakan suku bunga acuan untuk mengontrol perekonomian, mencegah keluarnya modal asing, dan menjaga nilai tukar mata uang di pasar keuangan. Perubahan suku bunga acuan dapat mempercepat atau memperlambat tingkat pertumbuhan ekonomi karena perubahan suku bunga berdampak pada kegiatan ekonomi di sektor riil. Perubahan suku bunga acuan juga dapat mencegah keluarnya modal asing dan menjaga nilai tukar mata uang karena dapat membuat aset keuangan lokal menjadi lebih menarik di mata investor asing. Dengan perannya yang sangat penting dalam perekonomian, bisakah skema suku bunga dalam sistem keuangan diganti dengan skema lain?

Jika melihat sejarah sistem keuangan, akan diketahui bahwa skema suku bunga yang saat ini digunakan untuk mengontrol perekonomian telah ada sejak abad ke-19, saat berlakunya penerapan standar emas dalam perekonomian. Bagi yang berpendapat bahwa penggunaan emas sebagai mata uang dapat menghindarkan penerapan suku bunga, pendapat ini perlu dipikirkan kembali. *Pertama*, emas sebagai mata uang telah digunakan oleh manusia sejak dulu, bahkan pada abad ke-19 banyak negara mengadopsi standar emas. Dalam standar emas setiap uang yang beredar didukung secara penuh dengan cadangan emas di bank sentral. Artinya, nilai uang yang beredar harus sama dengan nilai cadangan emas bank sentral. Dengan demikian, untuk menambah nilai uang yang beredar, bank sentral harus menambah nilai cadangan emasnya. Pada saat standar emas berlaku, dimungkinkan bagi pemilik uang untuk mengonversi uangnya di bank sentral menjadi emas.

Kemungkinan terjadinya konversi uang menjadi emas membuat bank sentral harus memiliki cadangan emas yang nilainya sama dengan nilai uang yang beredar. Salah satu kendala pada standar emas adalah keterbatasan

jumlah emas, sedangkan nilai perdagangan mengalami peningkatan sangat pesat. Peningkatan jumlah emas diperlukan untuk menambah jumlah uang yang beredar guna mengimbangi peningkatan nilai perdagangan. Peningkatan jumlah emas sangat tergantung pada penemuan tambang emas baru dan penemuannya ini tidaklah mudah.

Kedua, saat standar emas berlaku, skema bunga sudah diterapkan oleh bank sentral guna mengatur jumlah cadangan emas bank sentral. Penerapan suku bunga pada saat itu menggunakan *discount rate*, di mana *discount rate* tersebut digunakan oleh bank sentral untuk membeli piutang milik *discount house* (piutang *discount house* terjadi sewaktu *discount house* memberikan pinjaman kepada pedagang). Skema pembelian piutang *discount house* oleh bank sentral merupakan skema *discounting*. Penyebab cadangan emas bank sentral bertambah dan berkurang adalah transaksi internasional. Cadangan emas bank sentral akan berkurang jika transaksi impor lebih besar daripada ekspor (defisit neraca perdagangan), yang menyebabkan perpindahan emas ke negara yang eksportnya lebih besar daripada impor (surplus neraca perdagangan). Berkurangnya cadangan emas bank sentral di negara yang defisit neraca perdagangan membuat jumlah uang beredarnya juga akan berkurang.

Pada negara yang mengalami defisit neraca perdagangan, bank sentral harus mencegah terjadinya penurunan cadangan emas dengan cara menaikkan *discount rate*. Kenaikan *discount rate* akan membuat *discount house* mengurangi jumlah pinjamannya kepada pedagang karena penjualan piutang kepada bank sentral menjadi mahal. Berkurangnya pinjaman dari *discount house* menyebabkan penurunan nilai impor sehingga defisit neraca perdagangan dapat diperkecil dan cadangan emas bank sentral dapat dipertahankan. Penerapan *discount rate* untuk menjaga cadangan emas tidak berbeda dengan penerapan suku bunga acuan yang saat ini diterapkan oleh bank sentral untuk mengontrol kegiatan perekonomian.

Bisakah suatu negara lepas dari penerapan suku bunga untuk mengontrol perekonomiannya? Satu hal yang membuat sulit bagi suatu negara untuk lepas dari suku bunga adalah adanya *network externalities*. Eichengreen

(2008) mendefinisikan *network externalities* sebagai “*external effect in which the practices of an agent depend on the practices adopted by other agents with whom he interacts.*”

Hambatan *network externalities* dapat diatasi jika banyak negara secara bersama-sama merancang suatu skema alternatif untuk menggantikan skema suku bunga dalam sistem keuangannya dan menerapkan skema alternatif tersebut secara bersama-sama. Tanpa adanya kebersamaan, *network externalities* membuat satu negara yang berusaha menghapus skema suku bunga dari sistem keuangannya akan terkucilkan dalam sistem keuangan global. Lagipula, jika tidak menggunakan skema suku bunga, bagaimana bank sentral dapat mengontrol jumlah uang beredar serta menjaga pertumbuhan ekonomi dan nilai mata uang nasional di pasar keuangan? Inilah yang perlu dipikirkan pihak yang ingin menghapus skema suku bunga dalam sistem keuangan sebelum berusaha mengatasi *network externalities*.

Daftar Pustaka

- Affiff, Faisal & Supandi, Utjup. (1984). *Manajemen Modal Kerja*. Bandung: Penerbit Remadja Karya.
- Anthony, William P., Kacmar, M. K., & Perrew, P. L. (2002). *Human Resources Management: A Strategic Approach* (4th Ed). Ohio: South-Western.
- 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 C. (1988). Debt/Equity Ratio and Expected Common Stock Return: Empirical Evidence. *Journal of Finance*.
- Bryson, John M. (1991). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, Oxford: Jossey - Bass Publishers.
- Casio, Wayne F. (2012). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (8th Ed). New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Chanon, D. F. (1986). *Bank Strategic Management and Marketing*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Christensen, R. (2005). *Roadmap to Strategic Human Resources Management*. New Jersey: Prentice Hall.

- Cravens, D. & Piercy, N. F. (2003). *Strategic Marketing* (7th Ed). New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Cooper, D.R. & Schindler, P. S. (2006). *Business Research Methods* (9th Ed). New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Copeland, Thomas E. & Fred, W. J. (1992). *Financial Theory and Corporate Policy* (3rd Ed). California: Addison-Wesley Publishing Co.
- Darmadji, Tjiptono & Fakhrudin, H. M. (2012). *Pasar Modal di Indonesia (Pendekatan Tanya Jawab)*. Jakarta: Selemba Empat.
- Deliarnov. (2007). *Ilmu Pengetahuan Sosial Ekonomi*. Pekanbaru: Erlangga.
- Dessler, Gary. (2005). *Human Resource Management* (10th Ed). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Djaetun. (2014). *Memahami Hakekat Budi Luhur*, Cetakan II. Jakarta
- Ebert, Ronald J. & Griffin R. W. (2009). *Business Essentials* (7th Ed). New Jersey: Pearson Education International, Prentice Hall.
- Elton, Edwin J. & Gruber, M. J. (1984). *Modern Portfolio Theory Investment Analysis* (2nd Ed). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Ferrell, O. C., Hirt, G., & Ferrell, L. (2016). *Business A Changing World* (10th Ed). New York: McGraw-Hill International Edition.
- Foster, George. (1986). *Financial Statement Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- 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). *Jakarta: Indonesian Capital Market Directory*.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (2th Ed). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Laudon, Kenneth C. & Laudon, J. P. (2012). *Management Information Systems*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Subroto, Djoko & Wahyuni, D. (2008). *Ilmu Pengetahuan Sosial Ekonomi 3*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suyanto, Nurhadi. (2007). *IPS Ekonomi*. Yogyakarta: Erlangga
- Sharpe, William F. (1970). *Portfolio Theory and Capital Markets*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Riyanto, Bambang. (1995). *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan* (Edisi Ketiga). Yogyakarta: Yayasan Badan Penerbit Gajah Mada.
- Rose, Peter S. (1991). *Commercial Bank Management: Producing and Selling Financial Service*. Irwin, Inc.
- Ross, Stephen. A., Westerfield, R., & Jaffe, J. F. (2005). *Corporate Finance* (7th Edition). New York: McGraw-Hill International Edition.
- Suparmoko, M. (1986). *Keuangan Negara* (Edisi Ketiga). Yogyakarta: BPFE.
- Welsch, Glenn A., Hilton, R. W., & Gordon, P. N. (1988). *Budgeting, Profit, Planning and Control* (5th Ed). New Jersey: Prentice Hall Incorporation.
- Weston, Fred J. & Brigham, E. F. (1986). *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan* (Edisi Ketujuh). Jakarta: Erlangga
- Winger, Bernard J. & Frasca, R. R. (1995). *Investment: Introduction to Analysis and Planning* (3rd Ed). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- <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*.



Ratih Puspitaningtyas Faeni, SH., MM.

Lahir di Jakarta, 11 Maret 1969 dari orangtua bersuku Jawa. Mengenyam pendidikan SD dan SMP di Frankfurt, Jerman, serta menyelesaikan SMA di SMA Negeri 1 Boedi Oetomo Jakarta. Pendidikan sarjananya didapatkan di Fakultas Hukum, Universitas Trisakti, dan dilanjutkan pascasarjana di Jurusan Marketing Magister Manajemen, Universitas Indonesia. Saat

ini, dia sedang melanjutkan program Doktorat di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya (UBJ).

Dia menerapkan ilmu yang didapatkan dengan menjadi dosen dan menjalankan Lembaga Sertifikasi Profesi Antikorupsi di bawah naungan Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Dia juga aktif melakukan kegiatan-kegiatan amal bersama dengan yayasan kemanusiaan dengan memberikan beasiswa untuk mahasiswa dan mahasiswi berprestasi serta pengecekan kesehatan bagi masyarakat yang membutuhkan secara berkala.



Rachmat Pramukty, SE., M.Si.

Lahir di Kota Padang, 4 Juni 1984. Anak ke-2 dari lima bersaudara ini menyelesaikan pendidikan Sarjana dan Pascasarjana di Universitas Trisakti Jakarta atau yang dikenal dengan Kampus Reformasi. Saat ini, dia sedang menyelesaikan program Doktorat Ilmu Manajemen di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

Mengawali karier pertama kalinya pada Industri perbankan Internasional dan Nasional, menjadikan sosok pria ini memiliki jaringan relasi pendidikan yang akhirnya terjun kepada dunia pendidikan dan malang-melintang menjadi dosen pada Universitas terkemuka di Jakarta Dan Bekasi. Saat ini, dia merupakan pengajar Aktif pada FEB Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Program Studi Akuntansi. Dengan keahlian sosial dan pengalaman teknologi yang dimilikinya, dia menggerakkan Kampung Pendidikan bersama PLT Walikota Bekasi untuk wilayah Kota Bekasi. Hal itu sesuai cita-citanya dalam memberikan pendidikan yang mumpuni kepada para masyarakat.

Ayah dari tiga putra-putri ini, aktif menjalankan kewajiban Tridharma sebagai Dosen yaitu pengajaran, pengabdian, dan membuat penelitian di bidang Akuntansi, Pemberdayaan Masyarakat, dan Perpajakan, serta telah menerbitkan artikel di berbagai Jurnal Nasional dan Internasional. Dia juga aktif di berbagai ajang seminar internasional dengan mengikuti prosiding, baik sebagai pemakalah maupun peserta konferensi.



Dr. Amor Marundha, SE., M.Ak.

Lahir di Jakarta dan menyelesaikan pendidikan SD—SMA di Jakarta Barat. Dia kemudian meraih gelar Sarjana Akuntansi di Universitas Muhammadiyah Jakarta, menyelesaikan program Magister Akuntansi di Universitas Pancasila, dan menyelesaikan program Doktorat pada Universitas Persada Indonesia Y.A.I.

Merupakan Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara, Jakarta Raya, dia aktif melaksanakan penelitian yang dipublikasikan di jurnal Internasional bereputasi dan jurnal nasional yang terakreditasi. Dia juga tercatat sebagai anggota IAI (2020–2022) dan aktif menjadi anggota Asosiasi Pengurus Tax Center seluruh Indonesia sejak tahun 2020 hingga sekarang.



Dr. Heni Rohaeni, S.Sos., M.Si.

Menyelesaikan pendidikan program Pascasarjana Doktorat di Universitas Padjajaran, Bandung. Mengawali karier pada perusahaan Multi Nasional Sebagai Personal Assistant, dan kemudian malang melintang menjadi dosen pada Universitas terkemuka di Jakarta dan Bandung, saat ini dia merupakan pengajar Aktif pada FEB Universitas Bhayangkara Jakarta Raya dan

tenaga ahli pada Dirjen Bina pembangunan Daerah Kemendagri.

Dia telah menerbitkan artikel di berbagai Jurnal Nasional dan Internasional dengan bidang penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia, Pemberdayaan Masyarakat, Enterpreneurship dan Kepemimpinan. Dia juga aktif di berbagai ajang seminar Internasional dengan mengikuti konferensi baik sebagai presenter makalah maupun peserta konferensi internasional di berbagai negara, seperti International Conference on Organization Innovation (ICOI 2019) di Korea Selatan. International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (ieomsociety), Sao Paulo, Brasil (2020), International Conference on Big Data Analytics and Practices (IBDAP) Bangkok, Thailand (2022), International Accounting & Business Conference (IABC) Cawangan Johor, Malaysia (2022), dan International Conference on Cyber Management and Engineering (CyMaEn) Bangkok, Thailand (2023).

