



# PENGANTAR MANAJEMEN BISNIS

DR. DHIAN TYAS UNTARI SE.,SH.,MM.,MBA

# **PENGANTAR MANAJEMEN BISNIS**

**Dr. Dhian Tyas Untari, S.E., S.H., M.M., MBA.**

i



**PENERBIT PT TRIBUDHI PELITA INDONESIA**

i

# **PENGANTAR MANAJEMEN BISNIS**

## **Penulis**

Dr. Dhian Tyas Untari, S.E., S.H.,M.M.,MBA

**ISBN : 978-623-88968-0-6**

## **Desain Sampul**

Endhita Shafa Anargya

**Penerbit PT TRIBUDHI PELITA INDONESIA**

## **Redaksi**

Grand Slipi Tower, Lantai 5 Unit F,

Jalan S. Parman Kav 22-24

Jakarta Barat

Website : <https://www.tribudhipelitaindonesia.web.id/>

Cetakan Pertama : 2022

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-undang.

Dilarang memperbanyak karya tulisan ini dalam bentuk dan cara apapun tanpa izin dari penerbit.

## KATA PENGANTAR

Perkembangan jaman diikuti dengan perkembangan teknologi yang sangat berpengaruh pada aspek permintaan dan penawaran pada sistem ekonomi dunia. Hal ini menciptakan peluang dan tantangan baru pada dunia bisnis. Buku ini merupakan sebuah buku ajar tentang Pengantar Bisnis, dibuat sebagai bahan referensi bagi mahasiswa, sebagai bekal teori dalam memahami dunia bisnis secara lebih lanjut. Buku Ajar Pengantar Bisnis berisi tentang teori bisnis secara umum, teori manajemen dan perusahaan dan membahas tentang e-commerce. Sebagai sebuah karya, penulis sangat memahami bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan buku ajar ini, masukan yang membangun sangat kami harapkan sebagai bahan dalam memperbaiki kualitas buku ajar dimasa yang akan datang. Harapan penulis, semoga Buku ajar ini dapat bermanfaat bagi mahasiswa khususnya dan masyarakat pada umumnya sebagai dasar pemahaman tentang dunia bisnis.

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI .....	iv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
BAB II SISTEM PEREKONOMIAN DAN INFLASI.....	13
BAB III ETIKA BISNIS DAN BUDAYA ORGANISASI .....	23
BAB IV BENTUK PEMILIKAN BISNIS.....	32
BAB V USAHA KECIL DAN MENENGAH.....	35
BAB VI MANAJEMEN DAN ORGANISASI .....	49
BAB VII MANAJEMEN PRODUKSI, LOKASI, DAN TATA LETAK.....	73
BAB VIII MSDM, MOTIVASI, DAN KEPUASAN KERJA.....	80
BAB IX PENGELOLAAN SDM.....	104
BAB X PEMASARAN.....	119
BAB XI STRATEGI PEMASARAN.....	133
BAB XII SUMBER PENDANAAN DAN KEPUTUSAN INVESTASI .....	157
BAB XIII PENYUSUNAN LAPORAN KEUANGAN .....	172
BAB XIV <i>E-BUSINESS DAN E-COMMERCE</i> .....	178
DAFTAR PUSTAKA.....	183

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. PERKEMBANGAN BISNIS

Bisnis dalam arti luas adalah suatu istilah umum yang menggambarkan semua aktifitas dan institusi yang memproduksi barang dan jasa dalam kehidupan sehari-hari. Bisnis adalah perantara untuk seseorang memulai usahanya, bisnis sendiri hanyalah sebuah sebutan yang di dalamnya berisikan aspek dan bagaimana suatu perusahaan dijalankan. Bisnis sendiri merupakan aktivitas yang dilakukan oleh seseorang untuk mendapatkan keuntungan seperti halnya ketika bertukar barang atau yang lebih dikenal dengan barter.

Masuknya suatu perkembangan global akan menjadi dampak dalam setiap dunia bisnis, entah itu akan berdampak baik atau sebaliknya akan merugikan. Jika dulu kita mengenal bisnis dengan cara yang sangatlah sederhana, contohnya seperti saat kita melakukan barter untuk saling melengkapi kebutuhan sehari-hari. Kini bisnis tidak hanya menyangkut masalah pribadi belaka melainkan juga melibatkan banyak aktivitas lainnya.

Bisnis adalah kegiatan yang berkaitan dengan produsen dan konsumen, manajemen, dan sistem-sistem yang akan dipakai, kegiatan yang ada dalam suatu perusahaan juga menjadi bagian dari bisnis. Kegiatan antara konsumen dan produsen merupakan kegiatan yang terjadi dalam suatu bisnis. Ketika terjadinya transaksi diantara kedua pihak tersebut, hal yang terjadi tersebut adalah kegiatan dari bisnis itu sendiri.

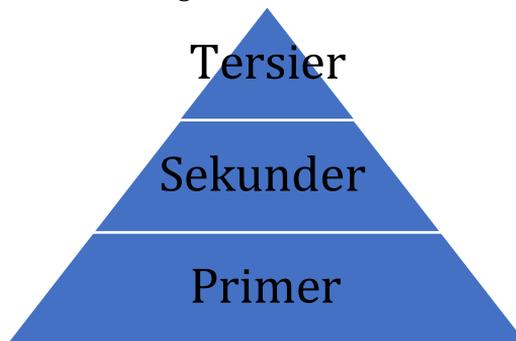
Dalam pengertian luas seperti yang dijabarkan oleh M. Manulang dalam bukunya, bisnis merupakan suatu istilah untuk menjelaskan segala aktivitas berbagai industri dari yang menghasilkan barang dan jasa yang diperlukan dalam kehidupan masyarakat sehari-hari. Sedangkan secara

sederhana, bisnis berarti suatu sistem yang dipakai untuk memproduksi barang dan jasa untuk memuaskan kebutuhan masyarakat. Karena ia merupakan suatu sistem dalam masyarakat, maka ada hubungan timbal balik antara bisnis dan unsur-unsur lain di masyarakat.

Aktivitas yang ada dalam bisnis memanglah sangat luas dan akan sangat sulit jika dijabarkan secara rinci, karenanya akan kami sebutkan hanya beberapanya saja antara lain aktivitas bisnis tersebut meliputi produksi, distribusi, dan konsumsi.

### 1. Produksi

Pada dasarnya produksi adalah bagaimana untuk memenuhi setiap kebutuhan lapisan masyarakat yang dalam dunia bisnis biasa disebut sebagai konsumen. Produksi sendiri dapat dibedakan atas produksi primer, sekunder, dan tersier gambar 1.



Gambar 1. Klasifikasi kebutuhan

Produksi primer berarti aktivitas bisnis menarik sumber daya alam yang ada dilingkungan. Adapun produksi sekunder adalah sumber daya alam atau bahan mentah yang diproses atau diolah menjadi barang jadi. Sedangkan produksi tersier lebih mengacu pada jasa-jasa yang ada pada keduanya. Yang diproduksi pada umumnya berupa jasa.

## **2. Distribusi**

Distribusi memiliki artian memindahkan tempat barang atau jasa dari produsen kepada konsumen. Hasil dari produksi merupakan barang keluaran yang akan disampaikan kepada masyarakat sebagai kebutuhannya.

Distribusi terlaksana karena adanya penyedia jasa. Sistem distribusi yang baik memberikan kontribusi kepada pemakai dalam memperluas pasar, ini berarti dapat mengurangi kebutuhan persediaan yang besar baik bahan mentah atau pun barang jadi.

## **3. Konsumsi**

Konsumsi adalah banyaknya kebutuhan yang dimiliki atau diperlukan oleh konsumen dalam suatu barang atau jasa. Konsumsi biasanya dilihat dari kebutuhan yang dimiliki oleh konsumen tersebut, maka akan dapat diketahui pengeluaran diperlukan.

Seseorang mempunyai tanggung jawab keuangan seperti membayar pajak penghasilan dan menempatkan sejumlah tertentu dana persediaan untuk rekening lain-lain. Bisa ditarik kesimpulan bahwa kebutuhan seseorang terkadang lebih besar dari apa yang terjadi sebelumnya.

Pada zaman globalisasi, dunia yang paling transparan kita lihat bagaimana hebatnya persaingan bisnis perusahaan nasional, multinasional, perang ekonomi lewat perdagangan antar bangsa, yang saling berebut untuk menguasai pasar dunia dalam bidang barang dan jasa. Oleh karena itu kita harus mulai mengembangkan dan mencurahkan perhatian untuk membina generasi muda yang akan informasi bidang bisnis ini. Adapun sejarah bisnis secara garis besarnya meliputi beberapa hal berikut ini:

### **1. Era Industri**

Era industri dengan pionirnya Henry Ford pemilik dari Ford industrimendapatkan penghasilan sebesar 10 triliun pertamanya dalam kurun waktu karir kerja selama 25 tahun. Di masa ini barang siapa yang tidak bekerja

maka dia tidak akan mendapatkan penghasilan, namun bagi yang bekerja dengan keras dan dengan prestasi yang cukup baik dalam ruang lingkup kerjanya akan mendapatkan jaminan pensiunan dari perusahaan. Tentunya jaminan tersebut jauh dari cukup karena sudah tidak bekerja lagi.

## **2. Era Teknologi**

Era Teknologi, masa-masa di mana teknologi menjadi tolak ukur penghasilan yang tak terbatas karena semakin bagus mutu dari suatu teknologi maka yang menciptakan akan menciptakan suatu passive income yang tak terbatas dari hasil karya yang diciptakan dan menghasilkan royalti. Di masa ini yang menjadi pionir adalah Bill Gates pemilik Microsoft dengan penghasilan 10 triliun pertama setelah 12 tahun. Tentunya dengan menciptakan sebuah teknologi komputer yang saat ini terus berkembang dan akan terus menciptakan royalti terus menerus bagi Bill Gates.

## **3. Era Informasi**

Era Informasi yang diawali pada awal tahun 1990-an dan terus berkembang pesat sampai saat ini dan diyakini akan terus berkembang dari tahun ke tahun selanjutnya. Kecepatan dunia informasi akan memegang penuh dalam perkembangan dunia bisnis dimasa mendatang mulai dari industri kecil sampai industri besar, perumahan hingga pabrik, toko, sekolah, organisasi, marketing dan masih banyak lagi akan membutuhkan kecepatan dalam penyampaian bisnisnya

### **1.2. MANAJEMEN**

Manajemen berarti mengatur, mengurus atau mengelola. Definisi manajemen didefinisikan secara beragam berdasarkan pakar manajemen. Teori manajemen banyak ragamnya, demikian pula fungsi-fungsinya, dari yang sangat sederhana sampai yang kompleks maka dari itu dibuat model manajemen dalam suatu organisasi.

Istilah manajemen mengacu pada kata "*to manage*" yang berarti mengatur, mengurus atau mengelola. Seperti yang terjadi pada banyak bidang studi lainnya yang menyangkut *human*, maka manajemen tergolong yang sulit didefinisikan.

Beberapa referensi yang penulis peroleh untuk memaparkan definisi manajemen dari para pakar manajemen adalah sebagai berikut:

**1. *Mary Parker Follett***

*Management is the art of getting things done through people.* Manajemen merupakan seni dalam mencapai tujuan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan.

**2. *James A.F. Stoner***

*Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the effort of organization member and using all other organizational resources to achieve stated organizational goals.* Manajemen ialah proses perencanaan, organisasi, kepemimpinan dan pengawasan terhadap usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan semua sumber-sumber organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.<sup>1</sup>

**3. *Luther Gulick***

Manajemen menjadi suatu bidang pengetahuan (ilmu) yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama.

**4. *Robert L.Kats***

Manajemen merupakan suatu profesi yang menuntut persyaratan tertentu. Seorang manajer harus memiliki tiga keahlian atau kemampuan hakiki, yaitu kompetensi secara konseptual, sosial (hubungan manusiawi), dan teknikal.

*Kemampuan konsep* adalah kemampuan untuk berpikir dan menggagas situasi-situasi abstrak, untuk

melihat organisasi sebagai suatu kesamaan dan hubungan di antara sub-sub unit, dan untuk menggambarkan bagaimana organisasi dapat masuk dalam suatu lingkungan. Kemampuan ini dimiliki oleh manajemen puncak.

*Kemampuan sosial (manusiawi)* adalah kemampuan untuk bekerja dengan baik bersama orang lain, baik secara individual maupun dalam suatu kelompok. Kemampuan ini dimiliki oleh manajemen menengah.

*Kemampuan teknis* mencakup pengetahuan dan keahlian dalam bidang khusus tertentu, misalnya rekayasa, keuangan, produksi, dan komputer. Kemampuan ini dimiliki oleh manajemen tingkat rendah.

Dari keempat definisi di atas dapat dilihat bahwa tidak ada definisi yang konsisten bagi semua orang. Follet menyebutkan manajemen sebagai **seni (kiat)**, Stoner mengatakan manajemen sebagai sebuah **proses**, Gulick memandang manajemen sebagai **ilmu**, sedangkan manajemen menurut Kats sebagai **sebuah profesi**.

Mengartikan manajemen sebagai sebuah seni mengindikasikan bahwa dibutuhkan suatu keterampilan khusus untuk melakukannya, sehingga keterampilan perlu dikembangkan melalui pelatihan manajemen, seperti halnya seniman. Hal yang serupa juga dikatakan oleh Henry M. Botinger, manajemen sebagai suatu seni membutuhkan tiga unsur, yaitu: pandangan, pengetahuan teknis, dan komunikasi. Meskipun banyak aspek manajemen telah menjadi ilmiah, akan tetapi masih banyak unsur-unsur manajemen yang tetap merupakan kiat tersendiri bagi seorang manajer, misalnya menyangkut perilaku hubungan antarmanusia atau kemampuan interpersonal.

Manajemen sebagai suatu proses adalah cara sistematis melakukan pekerjaan bagi seorang manajer dengan tidak memperdulikan kecakapan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Sedangkan manajemen dapat juga diartikan sebagai ilmu, karena teori-

teori yang terdapat di dalamnya mampu menuntun manajer dengan memberikan kejelasan akan apa yang harus mereka lakukan pada situasi tertentu dan mampu memprediksi akibat-akibat dari keputusan yang diambilnya. Sedangkan manajemen dipandang sebagai profesi karena seorang manajer profesional harus memiliki kompetensi sebagai dasar keahlian khusus, diakui dan dihargai oleh masyarakat dan pemerintah, memiliki kode etik, serta berkomitmen dan berdedikasi dalam menekuni pekerjaannya.

Sekian banyaknya definisi manajemen, namun ada satu yang kiranya dapat dijadikan pegangan dalam memahami ilmu manajemen, yaitu:

*Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian/pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan secara efisien dan efektif*

Berikut ini akan dijelaskan beberapa bagian spesifik dari definisi manajemen di atas:

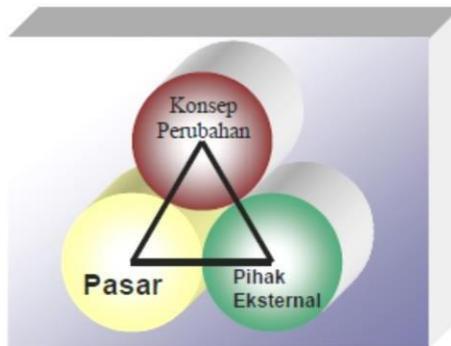
1. **Perencanaan**, adalah proses pemikiran kegiatan-kegiatan sebelum dilaksanakan dengan melibatkan beberapa metoda, logika, bukan hanya sekedar dugaan atau firasat melainkan pengambilan keputusan secara ilmiah. Hal ini dilakukan untuk mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan ancaman, menetapkan strategi, kebijakan, dan program.
2. **Pengorganisasian**, adalah proses mengkoordinasikan sumber-sumber daya (*resources*) meliputi manusia, peralatan, bahan, uang, dan waktu. Proses ini merupakan aktivitas yang paling menentukan dalam keefektifan pencapaian tujuan organisasi. Pada tahap ini dilakukan penentuan fungsi, hubungan, dan struktur. Fungsi berupa tugas-tugas yang dibagi dalam bentuk garis, staf, dan fungsional. Hubungan meliputi tanggung jawab dan wewenang. Sedangkan struktur terbagi menjadi bentuk vertikal atau horizontal.

3. *Pengarahan*, merupakan proses memberikan arahan, prosedur kerja bagi karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan cara yang paling baik, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi terlaksananya aktivitas yang telah ditetapkan.
4. *Pengawasan*, diartikan sebagai proses pembenaran apabila aktivitas melenceng dari tujuan organisasi. Sehingga proses ini diharapkan mampu menjamin keberlangsungan organisasi mencapai tujuannya dan keefektifan manajemen dapat terukur.
5. *Efisiensi*, merupakan bagian penting dalam manajemen, sebab menyangkut masukan dan keluaran. Apabila keluaran yang dapat Anda hasilkan menunjukkan harga yang lebih besar dari masukan, maka Anda telah meningkatkan efisiensi. Sumber masukan diantaranya adalah manusia, uang, dan peralatan. Oleh karena itu, manajemen menaruh perhatian untuk meminimal biaya sumber daya (masukan) tersebut untuk menghasilkan keluaran yang optimal. Sehingga, dari sudut pandang ini, efisiensi sering dikatakan sebagai **“melakukan segala sesuatunya secara tepat” (do the things right)**, artinya tidak memboroskan sumber-sumber.
6. *Efektivitas*, adalah pasangan sejati dari efisiensi. Karena tidak cukup hanya efisien tetapi harus efektif, artinya penyelesaian kegiatan diharapkan mampu mencapai tujuan organisasi. Manakala manajer mencapai sasaran organisasi mereka, kita mengatakan bahwa mereka berhasil guna (efektif). Sehingga efektivitas dilukiskan sebagai **“melakukan hal-hal yang tepat” (do the right things)**.

### 1.3. BISNIS DAN PERUSAHAAN

Menurut pendapat Raymond E. Gos dalam bukunya *“Business: Its Nature and Environment: An Introduction”* diberikan definisi mengenai bisnis dan perusahaan.

**Bisnis** adalah seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang berkecimpung di dalam bidang perindustrian dimana sebuah perusahaan atau organisasi melakukan perbaikan-perbaikan standar serta kualitas produk mereka. Sedangkan **Perusahaan** adalah sebuah organisasi yang memproses perubahan keahlian dan sumber daya ekonomi menjadi barang dan/atau jasa yang diperuntukkan bagi pemuasan kebutuhan para pelanggan serta diharapkan mampu memberikan keuntungan bagi para pemiliknya. Motivasi utama dalam sebuah organisasi bisnis adalah “laba”. Laba didefinisikan sebagai perbedaan antara jumlah penghasilan dan biaya (*cost*) yang dikeluarkan. Untuk lebih memahami mengenai organisasi bisnis, maka akan diberikan penjelasan mengenai komponen-komponen apa saja yang terlibat dalam suatu organisasi bisnis.



**Gambar 2.1** Konsep Komponen Bisnis

1. **Pasar**, merupakan konsumen atau pemakai yang menggunakan produk atau jasa dari perusahaan dan tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Adapun bentuk pasar adalah pasar monopoli, oligopoli, pasar persaingan sempurna, dan lain sebagainya.
2. **Perusahaan**, menyangkut elemen-elemen internal perusahaan diantaranya fungsional perusahaan dan tingkatan manajemennya. Dari sisi fungsional misalnya, fungsional SDM, pemasaran, keuangan, produksi, operasi, dan lain sebagainya. Sedangkan dari sisi tingkatan

manajemen terdiri dari manajemen tingkat atas, menengah, dan bawah.

3. **Pihak Eksternal**, merupakan kondisi-kondisi yang berada di luar organisasi atau perusahaan yang bersifat tidak dapat dikendalikan. Kondisi ini misalnya situasi politik, ekonomi, sosial, teknik, legal, dan lingkungan. Pihak eksternal lain yang cukup memberi pengaruh adalah pesaing, dimana produk atau jasa perusahaan terlibat dalam suatu persaingan untuk mendapatkan pasar. Selain itu juga perusahaan harus melakukan kerjasama dengan pihak luar untuk mengembangkan dan mempertahankan keberlangsungan perusahaan.
4. **Konsep Perubahan**, adalah konsep yang selalu ada di dunia ini, karena selalu ada perubahan yang terjadi selagi dunia terus berjalan. Perubahan-perubahan baik yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi harus dapat diantisipasi dengan baik, sehingga kelemahan dan ancaman terhadap organisasi dapat tertutup dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki.

#### 1.4. BENTUK BADAN USAHA

Beberapa bentuk perusahaan atau organisasi bisnis di Indonesia, ditinjau dari segi hukum terdiri dari tujuh (7) bentuk, yaitu:

##### 1. **Perusahaan Perseorangan**

Jenis perusahaan ini merupakan perusahaan yang diawasi dan dikelola oleh seseorang. Di satu pihak pengelola memperoleh semua keuntungan perusahaan, di lain pihak juga bertanggung jawab atas semua resiko yang timbul dalam kegiatan perusahaan.

##### 2. **Firma**

Merupakan suatu bentuk perkumpulan usaha yang didirikan oleh beberapa orang dengan menggunakan nama bersama. Di dalam firma, semua anggota mempunyai tanggung jawab sepenuhnya baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama terhadap perusahaan ke

pihak lain. Bila terjadi kerugian, maka kerugian ditanggung bersama, bila perlu dengan seluruh kekayaan pribadi. Jika salah satu anggota keluar dari firma, maka secara otomatis firma tersebut bubar.

### **3. Perseroan Komanditer (CV)**

Perusahaan ini merupakan suatu persekutuan atau organisasi yang didirikan oleh beberapa orang yang masing-masing menyerahkan sejumlah uang dengan jumlah yang tidak perlu sama. Sekutu dalam CV ini ada dua macam, yaitu sekutu Komplementer dimana orang-orang yang bersedia untuk mengatur perusahaan sekutu Komanditer merupakan orang-orang yang mempercayakan uangnya dan bertanggung jawab secara terbatas kepada kekayaan yang diikutsertakan dalam perusahaan.

### **4. Perseroan Terbatas (PT)**

Badan jenis adalah suatu badan yang mempunyai kekayaan, hak, dan kewajiban yang terorisah dari yang mendirikan dan memiliki. Tanda keikutsertaan seseorang yang memiliki perusahaan adalah dengan memiliki saham perusahaan, makin banyak saham yang dimiliki maka makin besar pula andil dalam kedudukannya di perusahaan. Jika terjadi utang, maka harta milik pribadi tidak dapat dipertanggungjawabkan atas utang perusahaan tersebut, tetapi terbatas pada sahamnya saja.

### **5. Perusahaan Negara (PN)**

Perusahaan Negara adalah jenis organisasi yang bergerak dalam bidang usaha yang modalnya secara keseluruhan dimiliki oleh negara, kecuali jika ada hal-hal khusus berdasarkan undang-undang. Tujuan dari pendirian perusahaan negara adalah untuk membangun ekonomi nasional menuju masyarakat yang adil dan makmur.

## **6. Perusahaan Pemerintah yang lain**

Bentuk perusahaan pemerintah yang lain di Indonesia diantaranya adalah Persero, Perusahaan Umum (Perum), Perusahaan Jawatan (Perjan), dan Perusahaan Daerah (PD) dimana jenis perusahaan Perseo dan PD adalah untuk mencari keuntungan bagi negara, namun Perum dan Perjan tidak semata-mata mencari keuntungan finansial.

## **7. Koperasi**

Koperasi merupakan bentuk badan usaha yang bergerak di bidang ekonomi yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya yang bersifat murni, pribadi, dan tidak dapat dialihkan. Jenis organisasi ini bertujuan mensejahterakan anggota berdasarkan persamaan.

## BAB II

# SISTEM PEREKONOMIAN DAN INFLASI

### 2.1. SISTEM PEREKONOMIAN

Sistem perekonomian adalah sistem yang digunakan oleh suatu negara untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya baik kepada individu maupun organisasi di negara tersebut. Perbedaan mendasar antara sebuah sistem ekonomi dengan sistem ekonomi lainnya adalah bagaimana cara sistem itu mengatur faktor produksinya. Dalam beberapa sistem, seorang individu boleh memiliki semua faktor produksi. Sementara dalam sistem lainnya, semua faktor tersebut di pegang oleh pemerintah. Kebanyakan sistem ekonomi di dunia berada di antara dua sistem ekstrem tersebut.

#### 1. Beberapa defini terkait dengan sistem perekonomian

*Gilarso*: Sistem ekonomi adalah keseluruhan tata cara untuk mengkoordinasikan perilaku masyarakat (produsen, konsumen, pemerintah, bank dan sebagainya) dalam menjalankan kegiatan ekonomi (produksi, distribusi, konsumsi, investasi dan sebagainya) sehingga terbentuk satu kesatuan yang teratur dan dinamis dan kekacauan dalam bidang ekonomi dapat dihindari.

*Gregory Grossman dan M. Manu* : Sistem ekonomi adalah sekumpulan komponen-komponen atau unsur-unsur yang terdiri dari atas unit-unit ekonomi serta lembaga-lembaga ekonomi yang bukan saja saling berhubungan dan berinteraksi melainkan juga saling menopang dan memengaruhi.

*Mc Eachern*: Seperangkat mekanisme dan institusi untuk menjawab pertanyaan apa, bagaimana dan untuk siapa barang dan jasa diproduksi (what, how, dan for whom).

Dari definisi-definisi tersebut, sebenarnya dapat ditarik satu kesimpulan tentang pengertian sistem ekonomi. Pada dasarnya, sistem ekonomi adalah suatu cara untuk mengatur dan mengorganisir semua kegiatan ekonomi dalam anggota masyarakat, baik oleh pemerintah maupun pihak swasta, berdasarkan prinsip tertentu, demi mencapai kemakmuran atau kesejahteraan.

Perekonomian suatu negara tidak akan dapat berjalan tanpa adanya sistem yang jelas. Ini dikarenakan sistem ekonomi dapat berfungsi sebagai pendorong terjadinya produksi. Sistem perekonomian yang baik dapat membuat pelaku ekonomi untuk terus menghasilkan barang atau jasa.

Tidak hanya itu, dengan adanya sebuah sistem yang sesuai dengan kondisi dan karakteristik suatu negara, maka hasil produksi tidak akan terpusat pada satu golongan saja. Karena di dalam sistem tersebut telah mengatur bagaimana pembagian hasil produksi agar bisa terdistribusi secara merata ke seluruh lapisan masyarakat.

Dampak dari distribusi yang merata ini yakni meminimalisir kesenjangan yang mungkin terjadi. Salah satu proses ekonomi yang penting adalah distribusi. Dengan mekanisme distribusi yang baik, hasil produksi bisa tersalurkan dari produsen ke konsumen.

Selain faktor produksi, sistem ekonomi juga dapat dibedakan dari cara sistem tersebut mengatur produksi dan alokasi. Sebuah perekonomian terencana (*planned economies*) memberikan hak kepada pemerintah untuk mengatur faktor-faktor produksi dan alokasi hasil produksi. Sementara pada perekonomian pasar (*market economic*), pasar lah yang mengatur faktor-faktor produksi dan alokasi barang dan jasa melalui penawaran dan permintaan.

## 2. **Perekonomian terencana**

Ada dua bentuk utama perekonomian terencana, yaitu komunisme dan sosialisme. Sebagai wujud pemikiran Karl Marx, komunisme adalah sistem yang mengharuskan pemerintah memiliki dan menggunakan seluruh faktor produksi. Namun, lanjutnya, kepemilikan pemerintah atas faktor-faktor produksi tersebut hanyalah sementara; Ketika perekonomian masyarakat dianggap telah matang, pemerintah harus memberikan hak atas faktor-faktor produksi itu kepada para buruh. Uni Soviet dan banyak negara Eropa Timur lainnya menggunakan sistem ekonomi ini hingga akhir abad ke-20. Namun saat ini, hanya Kuba, Korea Utara, Vietnam, dan RRC yang menggunakan sistem ini. Negara-negara itu pun tidak sepenuhnya mengatur faktor produksi. China, misalnya, mulai melonggarkan peraturan dan memperbolehkan perusahaan swasta mengontrol faktor produksinya sendiri.

## 3. **Perekonomian pasar**

Perekonomian pasar bergantung pada kapitalisme dan liberalisme untuk menciptakan sebuah lingkungan di mana produsen dan konsumen bebas menjual dan membeli barang yang mereka inginkan (dalam batas-batas tertentu). Sebagai akibatnya, barang yang diproduksi dan harga yang berlaku ditentukan oleh mekanisme penawaran-permintaan.

## 4. **Perekonomian pasar campuran**

Perekonomian pasar campuran atau *mixed market economies* adalah gabungan antara sistem perekonomian pasar dan terencana. Menurut Griffin, tidak ada satu negara pun di dunia ini yang benar-benar melaksanakan perekonomian pasar ataupun terencana, bahkan negara seperti Amerika Serikat. Meskipun dikenal sangat bebas, pemerintah Amerika Serikat tetap mengeluarkan beberapa peraturan yang membatasi kegiatan ekonomi. Misalnya larangan untuk menjual barang-barang tertentu untuk

anak di bawah umur, pengontrolan iklan (*advertising*), dan lain-lain. Begitu pula dengan negara-negara perekonomian terencana. Saat ini, banyak negara-negara Blok Timur yang telah melakukan privatisasi—pengubahan status perusahaan pemerintah menjadi perusahaan swasta.

Kegiatan ekonomi merupakan salah satu roda vital yang menggerakkan sebuah negara. Untuk itulah agar tidak terjadi kekacauan diperlukan sistem ekonomi yang tepat dan sesuai dengan karakteristik negara tersebut. Dengan penerapan sistem yang tepat, suatu negara bisa menangani dan menyelesaikan masalah-masalah yang terkait dengan perekonomian. Hal tersebut dilakukan agar negara mencapai kemakmuran di setiap lapisan masyarakat. Sebagai penggerak roda ekonomi di Indonesia, pengusaha memiliki masalah untuk mengatur pembukuan dan mendapatkan data keuangan yang benar dan transparan

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi sistem perekonomian secara umum adalah:

- a. Sebagai penyedia dorongan untuk berproduksi atau menghasilkan barang dan jasa.
- b. Mengkoordinasi kegiatan individu dalam suatu perekonomian.
- c. Sebagai pengatur dalam pembagian hasil produksi di seluruh anggota masyarakat agar dapat terlaksana seperti yang diharapkan
- d. Menciptakan mekanisme tertentu agar distribusi barang dan jasa berjalan dengan baik.

## **2.2. BENTUK SISTEM PEREKONOMIAN**

### **1. Sistem Ekonomi Tradisional**

Suatu sistem dalam organisasi kehidupan ekonomi berdasarkan kebiasaan, tradisi masyarakat secara turun-temurun yang mengandalkan faktor produksi apa adanya. Kelebihan dari sistem tradisional adalah adanya semangat kekeluargaan dan kejujuran dari setiap individu dalam memenuhi kebutuhan hidupnya.

Kelebihan :

- a. Kegiatan perekonomian berjalan atas dasar kejujuran karena tujuannya untuk pemenuhan kebutuhan hidup bukan untuk mencari keuntungan.
- b. Hubungan antar individu di masyarakat masih sangat kuat dan saling tolong-menolong.
- c. Tidak terdapat kesenjangan ekonomi antara yang miskin dan yang kaya karena pendapatan cenderung merata.
- d. Tidak terdapat inflasi, pengangguran, dan masalah lain yang terdapat pada sistem lainnya.
- e. Pemerintah berperan sebagai pengawas sehingga tidak terjadi monopoli oleh pihak pemerintah.

Kekurangan :

- a. Tidak semua kebutuhan masyarakat dapat terpenuhi dengan baik karena mengandalkan hasil alam.
- b. Belum ada nilai standar dalam transaksi tukar-menukar suatu barang.
- c. Perkembangan dan pertumbuhan ekonomi sangat lambat.
- d. Kualitas barang cenderung rendah dan sulit berkembang karena tingkat persaingan dalam pasar sangat rendah.
- e. Sebuah erubahan dianggap tabu sehingga pola pikir masyarakat tidak berkembang.

## 2. Sistem Ekonomi Komando

Sistem ekonomi terpusat adalah sistem di mana pemerintah memiliki kekuasaan yang dominan pada pengaturan kegiatan ekonomi. Penguasaan dilakukan melalui pembatasan-pembatasan terhadap kegiatan ekonomi yang dikerjakan oleh anggota masyarakat. Negara yang menganut sistem terpusat antara lain: Rusia, RRC, dan negara-negara Eropa Timur (bekas negara Uni Soviet).

Kelebihan :

- a. Dapat mengurangi pengangguran karena pemerintah memegang kendali penuh terhadap semua faktor produksi.
- b. Tanggung jawab perekonomian pada pemerintah sehingga pemerintah akan terus berinovasi agar ekonomi negara tetap stabil.
- c. Jaminan kepada masyarakat bahwa produk dan jasa yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
- d. Mudah mengendalikan harga dan pemerataan.
- e. Inflasi mudah dikendalikan.
- f. Kondisi pasar dalam negeri akan berjalan dengan lancar.

Kekurangan :

- a. Mobilisasi yang cepat membuat sistem ini dapat menyebabkan kurangnya kebutuhan masyarakat karena produksi yang dihasilkan tidak selalu didasarkan atas permintaan masyarakat.
- b. Penjatahan sering menjadi kebutuhan dan solusi.
- c. Ini akan menghambat inovasi dari masyarakat.

### 3. Sistem Ekonomi Liberal (Kapitalis)

Sistem ekonomi berdasarkan kebebasan seluas-luasnya bagi seluruh masyarakat dalam kegiatan perekonomian tanpa adanya campur tangan daripada pemerintah. Landasan dari sistem perekonomian ini bertujuan secara umum untuk mencari keuntungan pribadi tanpa adanya pihak lain yang perlu dipertimbangkan.

Kelebihan :

- a. Setiap perorangan atau perusahaan memiliki kebebasan dan mempunyai hak untuk memiliki kekayaan dan sumber daya produksi pribadi atau tidak dibatasi.
- b. Inisiatif dan kreativitas dapat dikembangkan.

- c. Tindakan selalu berdasar pada prinsip ekonomi sehingga efisiensi dan efektivitas tinggi.
- d. Kebebasan dalam memproduksi produk atau jasa menyebabkan persaingan antar produsen (perusahaan) untuk menghasilkan barang yang bermutu.

Kekurangan :

- a. Kebebasan pasar menyebabkan persaingan untuk merebut pasar. Hal ini menimbulkan terbentuknya monopoli, kolusi usaha dan konglomerasi sehingga mengancam pengusaha yang lemah.
- b. Mendorong semakin terlihatnya kesenjangan antara golongan ekonomi kuat dengan ekonomi yang lemah.
- c. Perekonomian mudah menghadapi ketidakstabilan.

#### 4. Sistem Ekonomi Campuran

Sistem ekonomi campuran adalah suatu sistem ekonomi yang di satu sisi pemerintah memberikan kebebasan kepada masyarakat untuk berusaha melakukan kegiatan ekonomi, akan tetapi di sisi lain pemerintah memiliki campur tangan dalam perekonomian dengan tujuan menghindari penguasaan secara penuh dari segolongan masyarakat pada sumber daya ekonomi.

Kelebihan :

- a. Setiap hak individu akan diakui.
- b. Penetapan harga dalam perekonomian akan terkendali.
- c. Sektor ekonomi diarahkan untuk kepentingan masyarakat.
- d. Terdapat sebuah kebebasan dalam usaha.
- e. Kestabilan ekonomi terjamin.

Kekurangan :

- a. Beban pemerintah akan lebih berat dibandingkan dengan sektor swasta.
- b. Pihak swasta kurang memaksimalkan keuntungan yang seharusnya didapatkan.

- c. Tidak ada kejelasan mengenai batasan pengaruh pemerintah dalam kegiatan perekonomian.
- d. Ketimpangan dalam persaingan bisnis dan tidak tepatnya pengelolaan sumber daya.

## 5. Sistem Perekonomian Indonesia

Setelah melihat jenis-jenis perekonomian dunia tersebut, tahukah kamu perekonomian mana yang ada di Indonesia? Sistem perekonomian yang diterapkan oleh Indonesia adalah sistem perekonomian Pancasila. Sistem pancasila dipilih untuk diterapkan di negara kita karena di dalamnya terdapat makna demokrasi. Barang-barang yang dianggap sangat penting bagi eksistensi negara dan dibutuhkan banyak orang tidak boleh diserahkan pada pihak swasta.

Negara dapat membuat kebijakan, mengurus, mengatur, mengelola, dan mengawasi produksi strategis tersebut. Jika kekayaan tersebut dibiarkan begitu saja jatuh pada pihak yang salah maka kemakmuran masyarakat dalam memanfaatkan kekayaan tersebut sulit terwujud. Ekonomi Indonesia kini banyak ditopang oleh industri dan perdagangan, dengan fokus mayoritas di sektor ekspor. Mungkin itu sebabnya pula sekarang Indonesia didorong untuk memasuki industri 4.0 dan banyak wirausaha yang bermunculan.

Kelebihan :

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

Kekurangan :

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

### 2.3. INFLASI

Secara sederhana inflasi diartikan sebagai meningkatnya harga-harga secara umum dan terus menerus. Kenaikan harga dari satu atau dua barang saja tidak dapat disebut inflasi kecuali bila kenaikan itu meluas (atau mengakibatkan kenaikan harga) pada barang lainnya. Kebalikan dari inflasi disebut deflasi.

Indikator yang sering digunakan untuk mengukur tingkat inflasi adalah Indeks Harga Konsumen (IHK). Perubahan IHK dari waktu ke waktu menunjukkan pergerakan harga dari paket barang dan jasa yang dikonsumsi masyarakat. Sejak Juli 2008, paket barang dan jasa dalam keranjang IHK telah dilakukan atas dasar Survei Biaya Hidup (SBH) Tahun 2007 yang dilaksanakan oleh Badan Pusat Statistik (BPS). Kemudian, BPS akan memonitor perkembangan harga dari barang dan jasa tersebut secara bulanan di beberapa kota, di pasar tradisional dan modern terhadap beberapa jenis barang/jasa di setiap kota.

Indikator inflasi lainnya berdasarkan international best practice antara lain:

1. Indeks Harga Perdagangan Besar (IHPB). Harga Perdagangan Besar dari suatu komoditas ialah harga transaksi yang terjadi antara penjual/pedagang besar pertama dengan pembeli/pedagang besar berikutnya dalam jumlah besar pada pasar pertama atas suatu

komoditas. [Penjelasan lebih detail mengenai IHPB dapat dilihat pada web site Badan Pusat Statistik [www.bps.go.id](http://www.bps.go.id)]

2. Deflator Produk Domestik Bruto (PDB) menggambarkan pengukuran level harga barang akhir (final goods) dan jasa yang diproduksi di dalam suatu ekonomi (negeri). Deflator PDB dihasilkan dengan membagi PDB atas dasar harga nominal dengan PDB atas dasar harga konstan.

### **Pengelompokan Inflasi**

Inflasi yang diukur dengan IHK di Indonesia dikelompokkan ke dalam 7 kelompok pengeluaran (berdasarkan the Classification of individual consumption by purpose COICOP), yaitu :

- a. Kelompok Bahan Makanan
- b. Kelompok Makanan Jadi, Minuman, dan Tembakau
- c. Kelompok Perumahan
- d. Kelompok Sandang
- e. Kelompok Kesehatan
- f. Kelompok Pendidikan dan Olah Raga
- g. Kelompok Transportasi dan Komunikasi.

## BAB III

# ETIKA BISNIS DAN BUDAYA ORGANISASI

### 3.1. ETIKA

Secara Etimologis kata Etika berasal dari bahasa Yunani yaitu "Ethos dan Ethikos", Ethos yang berarti sifat, watak, adat, kebiasaan. Ethikos berarti susila, keadaban atau kelakuan dan perbuatan yang baik. etika memiliki sudut pandang normatif dimana objeknya adalah manusia dan perbuatannya.. Etika mencakup analisis dan penerapan konsep seperti benar, salah, baik, buruk, dan tanggung jawab.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Etika adalah ilmu yang mempelajari baik dan buruk, hak dan kewajiban moral. Selain itu Etika adalah kumpulan asas / nilai yang berkenaan dengan akhlak. Etika juga diartikan nilai mengenai benar dan salah yang dianut masyarakat.

Kita mengenal juga kata "moral" atau "moralitas" , yang diambil dari bahasa Latin mos/mores yang artinya adat kebiasaan atau cara hidup. (Gunarsa, 1986) Moral pada dasarnya merupakan rangkaian nilai tentang berbagai macam perilaku yang harus dipatuhi. (Shaffer, 1979) Moral merupakan kaidah norma dan pranata yang mengatur perilaku individu dalam hubungannya dengan masyarakat. Moral merupakan tindakan manusia yang bercorak khusus yang didasarkan kepada pengertiannya mengenai baik dan buruk. Moral adalah yang membedakan manusia dengan makhluk Tuhan yang lainnya dan menempatkan pada posisi yang baik di atas makhluk lain.

Moral Adalah pengetahuan atau wawasan yang menyangkut budi pekerti manusia yang beradab. Moral juga berarti ajaran yang baik, buruknya perbuatan dan kelakuan. Moralitas yaitu uraian "pandangan dan ajaran" tentang perbuatan serta kelakuan yang baik. Demoralisasi yaitu kerusakan moral.

Keduanya sama-sama sebagai sistem nilai tentang bagaimana orang/manusia harus hidup sesuai dengan kebiasaan, adat istiadat. Pada umumnya sistem nilai sebagai suatu kebiasaan diturunkan melalui agama dan kebudayaan.

Jadi, bisa disimpulkan bahwa pengertian etika secara umum adalah suatu peraturan atau norma yang bisa digunakan sebagai acuan bagi perilaku seseorang yang berkaitan dengan sifat yang baik dan buruk yang dilakukan oleh seseorang serta merupakan suatu kewajiban dan tanggung jawab moral.

### **3.2. ETIKA BISNIS DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN**

Dalam dunia bisnis, etika adalah hal penting yang sangat diperlukan untuk membantu mengelola serta menjalankannya. Sebagai makhluk sosial, tentunya kita tidak bisa hidup sendiri dan perlu menjalin hubungan dengan sesama. Untuk menjalin hubungan tersebut ada nilai yang tergabung dan tata cara hidup dalam lingkungan bermasyarakat atau biasa disebut dengan etika.

Etika bisnis adalah cara untuk melakukan kegiatan bisnis yang mencakup seluruh aspek yang berkaitan dengan individu, perusahaan, dan masyarakat. Etika bisnis memiliki peranan penting karena dapat membentuk nilai, normal, serta perilaku karyawan dan pimpinan guna membangun hubungan adil dan sehat dengan mitra kerja, pemegang saham, atau masyarakat.

Etika bisnis adalah aturan yang tidak tertulis soal cara menjalankannya dengan adil dan sudah sesuai dengan hukum yang diberlakukan negara, serta tidak tergantung pada kedudukan individu atau perusahaannya di dalam masyarakat. Etika bisnis bisa menjadi standar serta pedoman bagi setiap karyawan termasuk manajemen dan dijadikan sebagai pedoman untuk melaksanakan pekerjaan sehari-hari dengan landasan kejujuran, moral luhur, transparansi, serta sikap profesional.

Bertens (2013) mengemukakan bahwa bisnis yang beretika ini perlu dipandang dari tiga sudut pandang, yaitu:

1. Sudut pandang ekonomi. Bisnis yang baik akan menghasilkan keuntungan tanpa merugikan orang lain.
2. Sudut pandang hukum. Bisnis yang baik tidak melanggar aturan-aturan hukum yang berlaku dan telah ditetapkan.
3. Sudut pandang moral. Bisnis yang baik tentunya sesuai dengan ukuran-ukuran moralitas.

Sementara itu, ada lima prinsip yang dapat dijadikan sebagai pedoman perilaku untuk menjalankan bisnis etika tersebut. Hal ini dikemukakan oleh Sonny Keraf (1998), yaitu:

1. Prinsip kejujuran menanamkan sikap bahwa sesuatu yang dipikirkan berarti sesuatu yang dikatakan, sementara apa yang dikatakan adalah sesuatu yang dikerjakan. Prinsip ini mengedepankan kepatuhan dalam melaksanakan komitmen serta perjanjian yang sudah disepakati.
2. Prinsip otonomi memegang teguh kemandirian, tanggung jawab, dan kebebasan. Hal ini berarti bahwa orang yang mandiri adalah orang yang mampu memutuskan dan melakukan tindakan berdasarkan kemampuan sendiri berdasarkan dengan apa yang diyakini dan bebas dari hasutan, tekanan, serta ketergantungan.
3. Prinsip Saling Menguntungkan. Prinsip ini menanamkan kesadaran jika dalam menjalankan bisnis memerlukan win-win solution, di mana setiap keputusan dan tindakan bisnis yang dilakukan harus diusahakan supaya semua pihak merasa diuntungkan.
4. Prinsip Keadilan. Dalam prinsip ini tertanam sikap untuk memperlakukan semua pihak dengan adil, yakni tidak membedakan siapa pun dari berbagai aspek.
5. Prinsip Integritas Moral/ Prinsip integritas moral adalah prinsip teguh untuk tidak merugikan orang lain dalam segala keputusan dan tindakan bisnis yang diambil. Prinsip ini dilandasi oleh kesadaran bahwa setiap orang harus dihormati, baik harkat dan martabatnya.

Dalam praktiknya, ada tiga prinsip umum dalam etika bisnis yang tentunya akan memudahkan Anda dalam mengimplementasikannya.

1. Adanya rasa saling percaya satu sama lain. Rasa saling percaya satu sama lain tentunya akan membantu implementasi etika bisnis yang baik melalui sikap saling mematuhi perjanjian dan aturan yang sudah disepakati sebelumnya.
2. Rasa Tanggung Jawab. Prinsip umum yang penting dalam etika bisnis adalah tanggung jawab. Maksud dari tanggung jawab di sini adalah komitmen perusahaan untuk menciptakan kemakmuran yang tidak terbatas hanya pada pemegang saham, tapi juga pemangku kebijakan serta lingkungan operasional perusahaan.
3. Menghargai Lingkungan. Prinsip yang tidak kalah penting adalah selalu menghargai lingkungan tempat tinggal Anda. Setiap perusahaan harus mampu menjaga, mengelola, serta memanfaatkan sumber daya alam dengan efisien demi kelangsungan kelestarian alam serta lingkungan.

### **3.3 BUDAYA ORGANISASI**

Budaya menunjukkan gambaran atau ciri suatu kelompok tertentu ditengah-tengah masyarakat dalam melaksanakan aktivitas dan memecahkan permasalahan yang dihadapinya. Dalam kelompok tertentu ada suatu peraturan atau ketentuan yang harus dilakukan dalam melaksanakan dan memecahkan sesuatu permasalahan. Peraturan atau ketentuan yang ditetapkan tersebut harus dijunjung bersama untuk dilaksanakan sehingga merupakan suatu kepercayaan dan mempunyai nilai yang dapat membentuk dan menunjukkan perilaku para anggotanya.

Robins (2002) mengungkapkan bahwa budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Berdasarkan pengertian tersebut, ada karakter tertentu yang

dimiliki suatu organisasi sehingga membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Karakteristik tersebut dibagi dalam beberapa tingkat antara lain:

1. Inovasi dalam pengambilan risiko: tingkat mendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani dalam mengambil risiko.
2. Perhatian secara detail: tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi terhadap hasil: tingkat tuntutan kepada manajemen untuk memusatkan perhatian pada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk memperoleh hasil tersebut.
4. Orientasi kepada individu: tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan akibat hasil terhadap individu dalam organisasi.
5. Orientasi terhadap kelompok: tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam kelompok.
6. Agresivitas: tuntutan kepada orang-orang dalam organisasi agar agresif dan bersaing.
7. Stabilitas: tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo dibandingkan pertumbuhan.

Karakteristik-karakteristik tersebut merupakan nilai (value) bagi suatu organisasi. Setiap perusahaan mempunyai karakteristik tersendiri dan berbeda dengan organisasi lain. Karakteristik setiap organisasi sudah ditetapkan sejak organisasi tersebut didirikan oleh pendirinya (founder) sesuai visi dari perusahaan tersebut. Dengan demikian Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai dan kepercayaan yang diterima dan diterapkan semua anggota organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **Keanekaragaman Budaya Organisasi**

Budaya organisasi menunjukkan adanya kesamaan persepsi untuk melaksanakan suatu kegiatan dalam suatu organisasi. Dengan demikian, heterogenitas dari berbagai

aspek dalam suatu organisasi seperti perbedaan suku, tingkat pendidikan, status sosial, dan agama mempunyai persepsi yang sama. Tetapi, pengakuan tentang budaya organisasi itu dapat dipandang sebagai budaya dominan (dominant culture) dan sub-budaya (sub-culture).

Budaya dominan adalah sekumpulan nilai yang digunakan secara bersama oleh semua anggota organisasi. Dikatakan budaya dominan apabila seluruh anggota organisasi melaksanakan dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang sudah ditetapkan organisasi. Sub-budaya biasanya terjadi pada perusahaan-perusahaan besar yang terdiri dari banyak bidang. Setiap bidang mempunyai budaya yang berbeda antara satu dengan bidang lainnya. Perbedaan budaya tersebut dapat diakibatkan dari perbedaan kegiatan, geografis, konsumen, dan lingkungannya. Setiap bidang dalam suatu organisasi mempunyai tujuan yang berbeda, sehingga setiap bidang tersebut mempunyai strategi yang berbeda pula. Bidang pemasaran mempunyai kegiatan dan tujuan yang berbeda dengan bidang produksi, keuangan, dan sumber daya manusia, sehingga mempunyai budaya yang berbeda pula. Demikian pula pemasaran suatu produk berbeda pada setiap wilayah disebabkan perbedaan karakter konsumennya, sehingga pemasaran suatu produk yang sama pada wilayah yang berbeda mempunyai budaya yang berbeda pula. Dengan demikian, bidang pemasaran suatu produk tertentu dapat mempunyai budaya yang berbeda disebabkan perbedaan wilayah. Namun demikian, sub-budaya ini mencakup budaya inti (core-culture) untuk mencapai tujuan secara keseluruhan.

Schein (2004) mengemukakan dalam setiap budaya organisasi terdapat tiga jenis sub budaya organisasi, antara lain, operator culture, engineer culture, dan executive culture. Operator culture merupakan sub budaya karyawan di lini depan yang bertugas memproduksi dan menyajikan produk yang akan dihasilkan perusahaan. Engineer culture adalah sub budaya yang merancang proses untuk menghasilkan

produk. Executive culture bertanggung jawab atas strategi yang dilakukannya untuk memaksimalkan keuntungan perusahaan. C. Scott Smith, Chris Francovich, dan Janet Gieselman (2000) melakukan penelitian pada Veteran Affairs Medicals Centre (VAMC) di Amerika Serikat menggunakan tiga jenis sub budaya dari Schein. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa sub budaya yang berbeda mempunyai nilai-nilai yang dapat menjadi penghalang saling memahami antarbudaya.

### **Budaya Kuat dan Budaya Lemah**

Dalam kehidupan sebuah organisasi dapat dibedakan antara budaya kuat (strong culture) dengan budaya lemah (weak Culture). Budaya kuat menunjukkan seberapa banyak para anggota organisasi mengakui dan menjalankan tugas-tugasnya sesuai nilai-nilai yang ditetapkan organisasi tersebut. Budaya kuat merupakan budaya menganut berdasarkan nilai inti suatu organisasi. Semakin banyak para anggota organisasi mengakui nilai-nilai inti, maka makin kuat budaya organisasi tersebut. Sebaliknya, semakin sedikit para anggota organisasi yang menerima dan melaksanakan ketentuan dan peraturan yang ditetapkan organisasi, maka semakin lemah budaya suatu organisasi tersebut. Budaya lemah menunjukkan semakin rendahnya komitmen para karyawan terhadap suatu organisasi.

Budaya kuat dapat menunjukkan semakin sedikitnya jumlah karyawan yang absen dan tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah. Budaya kuat dapat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi diantara para anggotanya dalam mencapai tujuan organisasi. Kesepakatan semacam itu menunjukkan tingginya keterlibatan dan komitmen para anggota terhadap organisasi. Selanjutnya, gambaran seperti ini akan mengurangi karyawan meninggalkan perusahaan. Disamping itu, budaya kuat mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja organisasi.

Budaya perusahaan kuat menunjukkan pada hampir semua manajer menganut seperangkat nilai-nilai dan metode kerja secara konsisten. Karyawan baru umumnya mengadopsi nilai-nilai ini secara cepat dan dapat melakukannya dengan penuh tanggung jawab. Para manajer baru akan dikoreksi oleh atasan, para bawahannya, dan para anggota lainnya baik di dalam maupun di luar perusahaan bila membuat kesalahan. Perusahaan dengan budaya kuat memiliki sistem dan cara kerja khusus oleh orang luar perusahaan. Para karyawan dan manajemen dalam perusahaan menyatakan *shared values* dalam credo atau deklarasi misi perusahaan, serta sungguh-sungguh mendorong semua manajer untuk mentaatinya. Umumnya, gaya dan nilai-nilai dalam budaya yang kuat cenderung tidak banyak berubah meski terjadi pergantian CEO.

Secara logika dapat dinyatakan bahwa perusahaan yang berkinerja tinggi, berarti memiliki daya saing yang tinggi pula. Dengan demikian, budaya kuat dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Kotter dan Heskett (2006) mengemukakan bahwa budaya kuat mempengaruhi kinerja berlandaskan pada tiga gagasan.

Pertama, penyelarasan sasaran (*goal alignment*), perusahaan yang berbudaya kuat, karyawannya cenderung mengikuti pemimpin yang sama.

Kedua, perusahaan mampu meningkatkan motivasi karyawan. Suatu tindakan untuk mendorong karyawan agar dapat meningkatkan komitmen dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Dengan cara seperti ini, para karyawan merasakan adanya penghargaan intrinsik selama bekerja, sehingga mereka terdorong untuk bekerja keras. Mereka juga dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan menghargai kontribusi mereka dalam perusahaan.

Ketiga, menyediakan struktur dan pengendalian tanpa perlu bergantung pada birokrasi formal yang bisa menghambat motivasi dan inovasi.

Sebagai contoh perusahaan yang mempunyai budaya kuat, antara lain, Terry Deal dan Allan Kennedy, Northwestern Mutual, dan IBM. Terry Deal dan Allan Kennedy menunjukkan Tandem Computers sebagai contoh perusahaan berbudaya kuat. Perusahaan tersebut dibentuk berlandaskan sejumlah keyakinan dan praktik-praktik manajemen yang teratur. Perusahaan tersebut juga dikatakan tidak memiliki bagan organisasi formal dan menerapkan sedikit aturan formal, namun karyawan tidak saling mengganggu tugas masing-masing dan tetap bekerja produktif menuju arah yang sama karena adanya aturan tidak tertulis dan saling pengertian.

Northwestern Mutual, perusahaan yang bergerak dalam bidang asuransi jiwa memiliki budaya yang sama kuatnya dengan Tandem Computers. Setiap musim panas perusahaan ini menyelenggarakan konvensi tiga hari bagi agen dan staf *home office*. Pertunjukan ini penuh dengan pengakuan terhadap individu yang telah berhasil menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut. Perusahaan IBM mempunyai budaya kuat, pada pertengahan tahun 1930-an karyawan IBM dikenal reputasinya sebagai pegawai loyal yang bermotivasi tinggi.

Pada umumnya, perusahaan-perusahaan yang sudah mapan mempunyai semboyan *high ethics high profit* dan *no pain no gain*. Perusahaan-perusahaan tersebut akan memperoleh keuntungan yang panjang, dan mampu menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan. Di

Indonesia, perusahaan-perusahaan seperti ini adalah PT Astra Internasional dan Indofood. Dalam dunia bisnis Internasional, contoh perusahaan jenis ini adalah Coca Cola, Procter dan Gamble, McDonald, Toyota, dan Singapore Airline. Perusahaan-perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang mempunyai keunggulan kompetitif karena mempunyai budaya yang mapan (Wirawan, 2007).

## **BAB IV**

### **BENTUK PEMILIKAN BISNIS**

#### **4.1. PENDIRIAN DAN PEMILIKAN BADAN USAHA/BISNIS**

Mengapa harus mendirikan badan usaha? Pertanyaan tersebut kerap datang dari mereka yang memutuskan untuk atau baru memulai bisnis. Memang tidak ada keharusan untuk membuat badan usaha bagi bisnis anda. Yang terpenting adalah memisahkan keuangan pribadi dengan usaha anda agar jangan tercampur.

Namun, jika punya impian untuk menjadi perusahaan yang besar, mendirikan badan usaha untuk bisnis anda sedari awal dapat menjadi pertimbangan. Pemilihan badan usaha misalnya dengan mendirikan PT (Perseroan Terbatas), atau mendirikan CV berkorelasi erat dengan aspek bisnis lainnya misalnya pajak, ketenagakerjaan, Hak Kekayaan Intelektual (HKI), pengajuan kredit ke bank, dan keikutsertaan dalam suatu tender.

Dalam menjalankan kegiatannya, perusahaan disarankan memiliki badan usaha tertentu agar perusahaan tersebut memiliki legalitas untuk menjalankan kegiatannya. Salah satu fungsi dari badan usaha itu adalah melindungi perusahaan dari segala tuntutan maupun akibat aktivitas yang dijalankannya.

Ada beberapa faktor untuk memilih badan usaha yang akan dijalankan. Dalam praktiknya, pertimbangan utama pemilihan bentuk badan hukum bagi bisnis anda antara lain:

##### **1. Batas wewenang dan tanggung jawab pemilik**

Ketika menjalankan bisnis, ada dua hal yang sangat erat berkaitan, yaitu mengenai pengambilan keputusan dan batas kewenangan dalam menjalankan bisnis. Karakter badan usaha sangat menentukan hal ini. Karena tidak semua badan usaha memiliki pemisahan tanggung jawab antara pemilik dengan badan usahanya. Ketika CV

atau Firma dijadikan pilihan badan usaha, maka ketika timbul suatu kerugian itu menjadi tanggung jawab pemiliknya hingga ke harta pribadi. Berbeda badan usaha berbentuk PT (Perseroan Terbatas) yang mengenal batasan tanggung jawab sebesar modal yang disetorkan. Semua pengusaha tentu ingin memiliki kendali atas bisnisnya. Namun, setiap pengendalian tersebut memiliki konsekuensi berupa tanggung jawab hukum sesuai dengan badan usaha yang dipilihnya.

## **2. Kemampuan Keuangan dan Kemudahan Pendirian**

Umumnya mereka yang berbisnis dengan modal yang terbatas akan memilih pendirian badan usaha yang prosesnya sederhana dan biaya sesuai dengan kemampuan keuangannya. Kalau biaya untuk mendirikan PT tidak ada, mereka bisa mendirikan CV yang biayanya lebih murah dan proses pendiriannya lebih sederhana. Sebagai gambaran biaya pendirian PT di Jakarta berkisar Rp 8 juta – Rp 15 juta, tergantung dari skala usahanya. Sementara biaya pendirian CV di Jakarta adalah antara Rp 5 juta – Rp 6 juta. Lagi-lagi yang perlu diingat, memilih mendirikan PT atau mendirikan CV berkorelasi pada pertanggungjawaban pemilik badan usaha tersebut.

## **3. Kemudahan Memperoleh Modal**

Dalam bisnis, pemisahan keuangan pribadi dengan bisnis adalah hal mutlak. Salah satu keuntungan badan usaha adalah dapat membuat rekening atas nama perusahaan tersebut. Sehingga, untuk keperluan permodalan, akan dapat dengan mudah mengajukan ke perbankan atau investor apabila arus kas yang telah berdiri sendiri dan berjalan baik dari bisnis tersebut sudah diletakkan pada wadah khusus, yaitu rekening perusahaan.

#### **4. Perkembangan Usaha**

Pengusaha haruslah visioner. Oleh karena itu optimisme dalam mengembangkan bisnis juga merupakan pertimbangan dalam memilih badan usaha. Meski awalnya tidak memiliki badan usaha, pemilik Bebek Dower, Doni Tirtana, mengatakan akhirnya memilih mendirikan PT bagi bisnisnya karena tuntutan dari pihak ketiga. Pendirian PT jadi keharusan karena ketika bisnisnya berkembang dan bermitra dengan korporasi, menurut Doni, biasanya mereka lebih nyaman bila bentuknya PT. Selain berbadan hukum, untuk keperluan penagihan pajak akan lebih mudah. Jadi, seiring dengan perkembangan bisnis, maka tidak hanya omset yang makin besar, namun resikonya juga makin besar. Oleh karena itu perlu disesuaikan dan dipersiapkan strategi memilih badan usaha yang tepat.

#### **5. Kewajiban dari Undang-Undang**

Dalam bisnis tertentu, peraturan telah menggariskan adanya jenis badan usaha yang harus dipilih untuk dapat menjalankan bisnis. Semisal dalam pendirian Bank dan Rumah Sakit haruslah berbadan hukum PT. Dengan demikian, tidak ada pilihan bagi pengusaha untuk memilih badan usaha lainnya.

Dengan mempertimbangkan beberapa faktor di atas, maka diharapkan badan usaha yang dipilih benar-benar sesuai dengan harapan pemiliknya. Seiring dengan perkembangan bisnisnya, maka pemilihan badan usaha juga harus memiliki visi yang jauh ke depan.

*“ Daftar bidang usaha dan persyaratan di bidang penanaman modal dapat dilihat pada la*

# **BAB V**

## **USAHA KECIL DAN MENENGAH**

### **5.1. UKM DAN UMKM?**

UKM merupakan singkatan dari usaha kecil dan menengah, dengan menekankan fokus pada usaha kecil. Sedangkan UMKM adalah singkatan dari usaha mikro, kecil, dan menengah, yang lebih sering memfokuskan pada cakupan usaha mikro. Walau pada akhirnya, istilah UMKM lebih sering dipakai karena telah mencakup ketiga jenis usaha.

Masih ada perbedaan lainnya mengenai ketiga jenis usaha yang akan dibahas selengkapnya di artikel ini.

### **6 Aspek Perbedaan UKM dan UMKM**

Mengacu dari berbagai sumber peraturan, ada beberapa aspek perbedaan antara UKM dan UMKM.

#### **1. Omzet Usaha**

Berdasarkan UU Nomor 20 Tahun 2008, usaha mikro memiliki hasil penjualan tahunan atau omzet paling banyak sebesar Rp300 juta. Sedangkan usaha kecil memiliki omzet tahunan lebih dari Rp300 juta, sampai dengan paling banyak Rp2,5 milyar. Lalu, usaha menengah memiliki omzet tahunan lebih dari Rp2,5 milyar, sampai dengan paling banyak Rp50 milyar.

#### **2. Kekayaan Bersih Usaha**

Kekayaan bersih usaha mikro paling banyak Rp50 juta. Sedangkan kekayaan bersih usaha kecil berkisar lebih dari Rp50 juta sampai dengan Rp500 juta. Lalu, kekayaan bersih usaha menengah berkisar antara Rp500 juta sampai dengan Rp10 milyar. Semua kekayaan bersih dari ketiga unit usaha ini tidak termasuk dengan tanah dan bangunan tempat usaha.

### 3. Jumlah Tenaga Kerja

Menurut Badan Pusat Statistik, ketiga unit usaha memiliki jumlah tenaga kerja yang berbeda. Usaha mikro setidaknya memiliki 1-5 tenaga kerja. Usaha kecil memiliki 6-19 tenaga kerja. Lalu usaha menengah memiliki 20-99 tenaga kerja.

### 4. Perbedaan Modal Awal UKM dan UMKM

Perbedaan UKM dan UMKM dapat dilihat dari besaran modal pendirian usaha. Modal untuk mendirikan UKM adalah sebesar Rp50 juta. Sedangkan modal untuk mendirikan UMKM adalah sebesar Rp300 juta atau dengan mendapatkan bantuan dari pemerintah untuk pembiayaan modal. Namun, mengapa UMKM membutuhkan modal awal lebih banyak? Ini dikarenakan UMKM diyakini lebih memiliki pengaruh terhadap perkembangan ekonomi di Indonesia. Sementara UKM dinilai bersifat lebih perorangan dengan usaha dan keuntungan kecil.

### 5. Pembinaan Usaha

Jika ditinjau dari pembinaan usaha, UKM dan UMKM turut memiliki perbedaan. Menurut UU Nomor 23 tahun 2014. Usaha skala mikro dibina oleh kabupaten dan kota, usaha kecil dibina oleh provinsi, sedangkan usaha menengah dibina berskala nasional.

### 6. Pajak yang Dikenakan

Mengacu pada PP Nomor 23 Tahun 2018, wajib pajak yang memperoleh penghasilan dengan peredaran bruto tidak melebihi Rp4,8 milyar, dikenakan pajak penghasilan yang bersifat final sebesar 0,5%. Artinya, pelaku usaha yang memiliki peredaran bruto tertentu ini tidak wajib memungut dan membayar PPN atas setiap transaksinya, melainkan harus memungut PPh Final 0,5%.

Unit usaha mana yang memungut, membayar, dan melaporkan PPh Final 0,5%? Melihat dari aspek omzet yang telah dibahas pada poin pertama, UKM dan UMKM

memiliki kemungkinan untuk memungut dan membayar PPh Final 0,5%. Namun jika unit usaha menengah telah memiliki peredaran bruto lebih dari Rp4,8 milyar, pelaku usaha sudah tidak bisa memungut PPh Final 0,5% ini.

Selain dikenakan PPh Final, ada jenis pajak lainnya yang turut dikenakan pada UKM dan UMKM, seperti PPh Pasal 4 ayat 2, PPh Pasal 21, dan PPh Pasal 23. Namun, pengenaan pajak ini berdasarkan kondisi operasional usaha. Misalnya, unit usaha mikro tidak memiliki karyawan, tidak menyewa gedung, dan tidak melakukan transaksi pembelian jasa, maka tidak wajib membayar ketiga jenis pajak tersebut.

Sekarang ini, istilah UMKM lebih sering digunakan daripada UKM karena telah mencakup ketiga jenis usaha, yaitu usaha mikro, usaha kecil, dan usaha menengah. Namun, ada beberapa aspek perbedaan UKM dan UMKM yang sebenarnya lebih ditekankan pada tiap-tiap unit usaha. Mulai dari besar omzet tahunan, kekayaan aset, jumlah tenaga kerja, modal awal usaha, pembinaan usaha, dan pajak yang dikenakan.

Berdasarkan perkembangan UKM di Indonesia Dibedakan Menjadi 4 Kriteria yaitu

1. *Livelihood Activities*, merupakan Usaha Kecil Menengah yang digunakan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang lebih umum dikenal sebagai sektor informal. Contohnya adalah pedagang kaki lima.
2. *Micro Enterprise*, merupakan Usaha Kecil Menengah yang memiliki sifat pengrajin tetapi belum memiliki sifat kewirausahaan.
3. *Small Dynamic Enterprise*, merupakan Usaha Kecil Menengah yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor
4. *Fast Moving Enterprise*, merupakan Usaha Kecil Menengah yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan akan melakukan transformasi menjadi Usaha Besar (UB).

## 5.2. UKM DAN STARTUP?

Perkembangan UKM Indonesia beberapa tahun belakangan ini sepertinya disandingkan dengan startup. Akibat kebijakan pemerintah yang terus menggenjot perkembangan keduanya. Target minimal 2% UKM di Indonesia dan 1000 startup di tahun 2020. Namun ternyata tak semua orang tahu bahwa keduanya berbeda meski sama-sama usaha rintisan yang berasal dari ide brilian seseorang yang mampu melihat jeli peluang usaha.

Persamaan lainnya terletak pada modal yang kecil bahkan ada yang tak memiliki modal sama sekali. Meski tak sedikit para pebisnis pemula tersebut mencari modal pinjaman. Selain itu biasanya ketika di awal manajemen bisnisnya masih sangat sederhana hanya dibantu oleh orang terdekat seperti kerabat atau keluarga.

*Bagaimana perkembangan UKM di Indonesia dan startup?  
Di mana letak perbedaannya?*

Perbedaannya terletak pada jenis usahanya. Jika usaha UKM lebih menghasilkan suatu produk sedangkan bentuk usaha startup lebih mengandalkan jasa. Sehingga UKM biasanya hasil usahanya bisa langsung dinikmati oleh konsumen seperti pakaian, kuliner, dan karya seni. Sementara startup lebih ke arah aplikasi atau software, digital marketing agency, cloud based service.

Kedua, pada penggunaan koneksi Internet. Jika UKM menggunakan koneksi internet hanya sekedar saja dalam proses pemasaran. Namun startup, koneksi internet ibarat jantungnya bisnis. Tanpa internet bisnis ini tak akan berjalan karena dari awal bisnis memang menggunakan internet.

Ketiga, dalam skala produksi, jika UKM skala produksinya terbatas karena harus menggunakan bahan baku dan sumber daya manusia sebagai tenaga kerjanya sedangkan startup tak tergantung pada bahan baku dan tak perlu menggunakan SDM yang terlalu banyak.

## **Pertumbuhan dan Perkembangan di UKM Indonesia**

Meski UKM mampu bertahan di saat krisis moneter namun pertumbuhannya ternyata melambat setelah krismon. Padahal saat itu diperkirakan akan lebih cepat. Seperti data yang terdapat pada Worldbank yang menunjukkan bahwa usaha kecil tumbuh lebih cepat sebelum tahun 1998 dari pada sesudah tahun 1998.

Meski begitu dibandingkan dengan negara tetangga lainnya, Indonesia merupakan negara yang memiliki UKM/UMKM terbesar sejak tahun 2014. Menurut data BPS 2014, jumlah UMKM di Indonesia memiliki 57,89 juta unit atau 99,99 persen dari total jumlah pelaku usaha nasional.

Berdasarkan Data Kementerian Koperasi dan UKM, jumlah wirausahawan di Indonesia pun melonjak tajam dari 0,24 persen menjadi 1,56 persen dari jumlah penduduk. Meski begitu jumlah tersebut masih jauh dari target wirausaha Indonesia yang harusnya idealnya minimum 2 persen dari jumlah penduduk.

Dan meski secara kuantitas jumlah wirausaha Indonesia banyak namun secara persentase jumlah tersebut kalah jauh dibandingkan dengan negara tetangga. Seperti Singapura sebesar tujuh persen, Malaysia lima persen, dan Thailand empat persen. Sementara negara-negara maju seperti Amerika Serikat dan Jepang bahkan memiliki jumlah pengusaha lebih dari 10 persen dari jumlah populasi.

Meski masih minim namun survei yang dilakukan oleh Global Entrepreneurship Monitor (GEM) pada tahun 2013, menunjukkan bahwa keinginan berwirausaha masyarakat Indonesia adalah yang kedua tertinggi di ASEAN setelah Filipina.

## **Peran UKM bagi Indonesia**

Tak hanya ketika krisis moneter UMKM berkontribusi dalam perekonomian Indonesia. Setelah krismon pun UKM masih berperan bahkan dijadikan tulang punggung perekonomian karena secara alamiah lebih dinamis ketimbang perusahaan besar.

Menurut World Bank, Indonesia sendiri sumber penghidupan sangat bergantung pada sektor UKM. Dan kebanyakan usaha kecil ini terkonsentrasi pada sektor perdagangan, pangan, olahan pangan, tekstil dan garmen, kayu dan produk kayu, serta produksi mineral non-logam. Dan secara keseluruhan, sektor UKM diperkirakan menyumbang sekitar lebih dari 50% PDB (kebanyakan berada di sektor perdagangan dan pertanian) dan sekitar 10 % dari ekspor.

Data BPS 2014 pun menunjukkan bahwa UMKM berkontribusi besar dalam memberikan kesempatan kerja sebesar 96,99 persen terhadap pembentukan PDB sebesar 60,34 persen. UMKM juga berkontribusi dalam penambahan devisa negara dalam bentuk penerimaan ekspor sebesar 27.700 milyar dan menciptakan peranan 4,86% terhadap total ekspor.

Sedangkan Ketua Umum Kadin Indonesia, Rosan P. Roeslani tahun ini mengatakan, bahwa kontribusi UKM terhadap ekspor nasional sekitar 15 persen. Berarti angka ini naik dibandingkan perkiraan BPS dua tahun lalu.

### **Peran UKM terhadap MEA**

Selain menjadi bagian yang penting bagi roda perekonomian tanah air, UKM pun memegang peranan penting bagi perekonomian ASEAN hingga saat ini 96 persen dari perusahaan ASEAN merupakan UKM. Yang 50 persennya memberikan kontribusi 30 persen sampai 53 persen dari produk domestik bruto (PDB); dan berkontribusi 19 persen sampai 31 persen dari ekspor.

Meski Masyarakat Ekonomi Asean telah dimulai di akhir tahun lalu, namun ternyata UKM di Indonesia masih belum mampu menghadapi persaingan. Karena selama ini saja menghadapi persaingan sesama UKM lokal dan perusahaan lokal masih kesulitan. Sehingga tak dipungkiri jika perkembangan UKM di Indonesia memang belum stabil.

Sehingga dengan adanya kebijakan MEA, UKM di Indonesia sepertinya belum siap. Begitu juga dengan UKM di beberapa negara di ASEAN. sebuah survei yang dilakukan oleh Bank Pembangunan Asia dan Institut Studi Asia Tenggara (2015) menemukan bahwa kurang dari seperlima bisnis kawasan ASEAN yang siap menghadapi masyarakat ekonomi ASEAN.

### **Mengapa UKM Belum Siap Menghadapi MEA ?**

Perkembangan UKM di Indonesia kini harus menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean atau MEA. Meski pada kenyataannya UKM di Indonesia belum siap menghadapinya. Dan ternyata UKM Indonesia ternyata tak sendirian yang belum siap menghadapi persaingan dalam kancah ASEAN.

Karena survei yang dilakukan oleh Kementerian Perdagangan terhadap sekitar seribu industri skala kecil dan menengah. Lebih dari lima puluh persen tidak tahu mengenai Masyarakat Ekonomi ASEAN. Bahkan ada sekitar 60% UKM mengetahui peluang MEA atau tidak menyadari peluang yang tersedia di negara-negara ASEAN padahal peluang usahanya amat besar.

Hal ini terjadi selain karena minimnya informasi namun juga karena lemahnya kegiatan branding dan promosi serta penetrasi pasar di luar negeri. Selain itu minimnya infrastruktur, sumber daya manusia, pembiayaan lembaga keuangan dan perbankan dalam mendukung perkembangan UKM di Indonesia dalam persaingan MEA ini.

### **5.3. KONDISI UKM DI INDONESIA DAN PERMASALAHAN YANG DIHADAPI**

Pada umumnya, permasalahan yang dihadapi oleh Usaha Kecil dan Menengah (UKM), antara lain meliputi :

#### **1. Faktor Internal**

##### **a. Kurangnya Permodalan dan Terbatasnya Akses Pembiayaan**

Permodalan merupakan faktor utama yang diperlukan untuk mengembangkan suatu unit usaha. Kurangnya permodalan UKM, oleh karena pada umumnya usaha kecil dan menengah merupakan usaha perorangan atau perusahaan yang sifatnya tertutup, yang mengandalkan modal dari si pemilik yang jumlahnya sangat terbatas, sedangkan modal pinjaman dari bank atau lembaga keuangan lainnya sulit diperoleh karena persyaratan secara administratif dan teknis yang diminta oleh bank tidak dapat dipenuhi. Persyaratan yang menjadi hambatan terbesar bagi UKM adalah adanya ketentuan mengenai agunan karena tidak semua UKM memiliki harta yang memadai dan cukup untuk dijadikan agunan.

Terkait dengan hal ini, UKM juga menjumpai kesulitan dalam hal akses terhadap sumber pembiayaan. Selama ini yang cukup familiar dengan mereka adalah mekanisme pembiayaan yang disediakan oleh bank dimana disyaratkan adanya agunan. Terhadap akses pembiayaan lainnya seperti investasi, sebagian besar dari mereka belum memiliki akses untuk itu. Dari sisi investasi sendiri, masih terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan apabila memang gerbang investasi hendak dibuka untuk UKM, antara lain kebijakan, jangka waktu, pajak, peraturan, perlakuan, hak atas tanah, infrastruktur, dan iklim usaha.

## b. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)

Sebagian besar usaha kecil tumbuh secara tradisional dan merupakan usaha keluarga yang turun temurun. Keterbatasan kualitas SDM usaha kecil baik dari segi pendidikan formal maupun pengetahuan dan keterampilannya sangat berpengaruh terhadap manajemen pengelolaan usahanya, sehingga usaha tersebut sulit untuk berkembang dengan optimal. Disamping itu dengan

keterbatasan kualitas SDM-nya, unit usaha tersebut relatif sulit untuk mengadopsi perkembangan teknologi baru untuk meningkatkan daya saing produk yang dihasilkannya.

### 1) Lemahnya Jaringan Usaha dan Kemampuan Penetrasi Pasar

Usaha kecil yang pada umumnya merupakan unit usaha keluarga, mempunyai jaringan usaha yang sangat terbatas dan kemampuan penetrasi pasar yang rendah, ditambah lagi produk yang dihasilkan jumlahnya sangat terbatas dan mempunyai kualitas yang kurang kompetitif. Berbeda dengan usaha besar yang telah mempunyai jaringan yang sudah solid serta didukung dengan teknologi yang dapat menjangkau internasional dan promosi yang baik.

### 2) Mentalitas Pengusaha UKM

Hal penting yang seringkali pula terlupakan dalam setiap pembahasan mengenai UKM, yaitu semangat entrepreneurship para pengusaha UKM itu sendiri. Semangat yang dimaksud antara lain kesediaan terus berinovasi, ulet tanpa menyerah, mau berkorban serta semangat ingin mengambil risiko. Suasana pedesaan yang menjadi latar belakang dari UKM seringkali memiliki andil juga dalam membentuk kinerja. Sebagai contoh, ritme kerja UKM di daerah berjalan dengan santai dan

kurang aktif sehingga seringkali menjadi penyebab hilangnya kesempatan-kesempatan yang ada.

3) Kurangnya Transparansi

Kurangnya transparansi antara generasi awal pembangun UKM tersebut terhadap generasi selanjutnya. Banyak informasi dan jaringan yang disembunyikan dan tidak diberitahukan kepada pihak yang selanjutnya menjalankan usaha tersebut sehingga hal ini menimbulkan kesulitan bagi generasi penerus dalam mengembangkan usahanya.

**2. Faktor Eksternal**

a. Iklim Usaha Belum Sepenuhnya Kondusif

Upaya pemberdayaan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dari tahun ke tahun selalu dimonitor dan dievaluasi perkembangannya dalam hal kontribusinya terhadap penciptaan produk domestik bruto (PDB), penyerapan tenaga kerja, ekspor dan perkembangan pelaku usahanya serta keberadaan investasi usaha kecil dan menengah melalui pembentukan modal tetap brutto (investasi). Keseluruhan indikator ekonomi makro tersebut selalu dijadikan acuan dalam penyusunan kebijakan pemberdayaan UKM serta menjadi indikator keberhasilan pelaksanaan kebijakan yang telah dilaksanakan pada tahun sebelumnya.

Kebijaksanaan Pemerintah untuk menumbuhkan kembangkan UKM, meskipun dari tahun ke tahun terus disempurnakan, namun dirasakan belum sepenuhnya kondusif. Hal ini terlihat antara lain masih terjadinya persaingan yang kurang sehat antara pengusahapengusaha kecil dan menengah dengan pengusaha-pengusaha besar.

Kendala lain yang dihadapi oleh UKM adalah mendapatkan perijinan untuk menjalankan usaha mereka. Keluhan yang seringkali terdengar mengenai banyaknya prosedur yang harus diikuti dengan biaya

yang tidak murah, ditambah lagi dengan jangka waktu yang lama. Hal ini sedikit banyak terkait dengan kebijakan perekonomian Pemerintah yang dinilai tidak memihak pihak kecil seperti UKM tetapi lebih mengakomodir kepentingan dari para pengusaha besar.

b. Terbatasnya Sarana dan Prasarana Usaha.

Kurangnya informasi yang berhubungan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, menyebabkan sarana dan prasarana yang mereka miliki juga tidak cepat berkembang dan kurang mendukung kemajuan usahanya sebagaimana yang diharapkan. Selain itu, tak jarang UKM kesulitan dalam memperoleh tempat untuk menjalankan usahanya yang disebabkan karena mahalnya harga sewa atau tempat yang ada kurang strategis.

c. Pungutan Liar

Praktek pungutan tidak resmi atau lebih dikenal dengan pungutan liar menjadi salah satu kendala juga bagi UKM karena menambah pengeluaran yang tidak sedikit. Hal ini tidak hanya terjadi sekali namun dapat berulang kali secara periodik, misalnya setiap minggu atau setiap bulan.

d. Implikasi Otonomi Daerah

Dengan berlakunya Undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang kemudian diubah dengan UU No. 32 Tahun 2004, kewenangan daerah mempunyai otonomi untuk mengatur dan mengurus masyarakat setempat. Perubahan sistem ini akan mempunyai implikasi terhadap pelaku bisnis kecil dan menengah berupa pungutan-pungutan baru yang dikenakan pada UKM. Jika kondisi ini tidak segera dibenahi maka akan menurunkan daya saing UKM. Disamping itu, semangat kedaerahan yang berlebihan, kadang

menciptakan kondisi yang kurang menarik bagi pengusaha luar daerah untuk mengembangkan usahanya di daerah tersebut.

e. Implikasi Perdagangan Bebas

Sebagaimana diketahui bahwa AFTA yang mulai berlaku Tahun 2003 dan APEC Tahun 2020 berimplikasi luas terhadap usaha kecil dan menengah untuk bersaing dalam perdagangan bebas. Dalam hal ini, mau tidak mau UKM dituntut untuk melakukan proses produksi dengan produktif dan efisien, serta dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan frekuensi pasar global dengan standar kualitas seperti isu kualitas (ISO 9000), isu lingkungan (ISO 14.000), dan isu Hak Asasi Manusia (HAM) serta isu ketenagakerjaan. Isu ini sering digunakan secara tidak fair oleh negara maju sebagai hambatan (Non Tariff Barrier for Trade). Untuk itu, UKM perlu mempersiapkan diri agar mampu bersaing baik secara keunggulan komparatif maupun keunggulan kompetitif.

f. Sifat Produk dengan Ketahanan Pendek

Sebagian besar produk industri kecil memiliki ciri atau karakteristik sebagai produk-produk dan kerajinan-kerajinan dengan ketahanan yang pendek. Dengan kata lain, produk-produk yang dihasilkan UKM Indonesia mudah rusak dan tidak tahan lama.

g. Terbatasnya Akses Pasar

Terbatasnya akses pasar akan menyebabkan produk yang dihasilkan tidak dapat dipasarkan secara kompetitif baik di pasar nasional maupun internasional.

h. Terbatasnya Akses Informasi

Selain akses pembiayaan, UKM juga menemui kesulitan dalam hal akses terhadap informasi. Minimnya informasi yang diketahui oleh UKM, sedikit banyak memberikan pengaruh terhadap kompetisi dari produk ataupun jasa dari unit usaha UKM dengan produk lain dalam hal kualitas. Efek dari hal ini adalah tidak mempunya produk dan jasa sebagai hasil dari UKM untuk menembus pasar ekspor. Namun, di sisi lain, terdapat pula produk atau jasa yang berpotensi

**5.4. MENGEMBANGKAN DAYASAING UKM**

Berdasarkan pada UUD 1945 pasal 33 ayat 1 yang menyatakan, 'Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas azas kekeluargaan.' Telah di katakan dalam ayat tersebut bahwa perekonomian disusun atas azas kekeluargaan di mana koperasi beroperasi juga atas azas kekeluargaan yang bertujuan mensejahterakan anggotanya dan bukan berazaskan akan kepentingan individu atau badan usaha tertentu seperti pada realitanya yang sering kita temui.

Misalnya, sebut saja badan usaha X yang menamakan dirinya adalah sebuah koperasi simpan pinjam dan dalam kegiatan operasionalnya yaitu menghimpun dan menyalurkan dana mereka menetapkan bunga hingga 10% dari nominal dasar pinjaman. Jelas saja dapat terlihat bahwa badan usaha tersebut bukanlah sebuah koperasi. Koperasi tersebut merupakan badan usaha yang memiliki kepentingan untuk mendapatkan profit dengan cara memberikan bunga pinjaman sebesar itu kepada peminjam.

Koperasi yang seharusnya adalah koperasi yang ingin mensejahterakan anggotanya/peminjam dan bukan mencekik sang peminjam dengan mengenakan bunga yang begitu besar kepada peminjam/anggota. Inilah salah satu koperasi yang dikatakan tidak aktif dimana secara umum pada saat ini koperasi mengalami kemajuan atau perkembangan yang sangat pesat.

Namun seperti yang dicontohkan di atas, walaupun saat ini koperasi mengalami perkembangan yang cukup menggembirakan namun bukan berarti tidak ada koperasi yang tidak aktif atau koperasi yang gulung tikar. Banyak hal yang menyebabkan koperasi-koperaasi di Indonesia mengalami kebangkrutan yang dikarenakan diantaranya yaitu kegiatan operasional tidak berdasarkan prinsip, nilai dan azas koperasi, buruknya manajemen koperasi baik manajemen keuangan maupun manajemen SDM serta minimnya partisipasi anggota akibat kurangnya pendidikan akan perkoperasian. Penyebab yang paling sering dialami koperasi-koperasi Indonesia adalah mengalami kurangnya modal usaha yang juga disebabkan oleh tidak disiplin administratif oleh anggota serta tidak adanya kemitraan yang dijalin oleh koperasi. Hal diatas diperkuat oleh data Laporan Dinas Koperasi dan UMKM tahun 2000 - 2010 yang dimana terdapat 88.930 koperasi aktif dan 14.147 koperasi yang tidak aktif pada tahun 2000 dan mengalami peningkatan pada tahun 2001 sebesar 89.756 koperasi yang aktif dan 21.010 koperasi yang tidak aktif. Berdasarkan data tersebut dapat kita lihat pertumbuhan koperasi yang aktif juga diikuti oleh peningkatan koperasi yang tidak aktif. Sangat disayangkan jika koperasi hanya bertumbuh secara kuantitas dan bukan secara kualitas.

Berbeda dengan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang mengalami peningkatan yang sangat menggembirakan dikarenakan berhasil menyumbangkan 57% dari PDB (di dukung oleh data BPS tahun 2006 - 2010) dimana UMKM meningkat bukan hanya dari segi kuantitas melainkan tenaga kerja, modal serta asset mereka. UMKM juga dikatakan usaha ekonomi produktif yang cukup kuat, sekalipun terjadi gejala atau krisis mereka tidak terkena dampak yang begitu menyedihkan. Hal tersebut dikarena prinsip kemandirian yang dimiliki yang artinya mereka memiliki modal sendiri dan tidak terlalu bergantung pada lembaga lain .

## BAB VI

# MANAJEMEN DAN ORGANISASI

### 6.1. PENGERTIAN MANAJEMEN

Kata Manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Kata manajemen mungkin berasal dari bahasa Italia (1561) *maneggiare* yang berarti “mengendalikan,” terutamanya “mengendalikan kuda” yang berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti “tangan”. Kata ini mendapat pengaruh dari bahasa Perancis *manège* yang berarti “kepemilikan kuda” (yang berasal dari Bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda), dimana istilah Inggris ini juga berasal dari bahasa Italia. Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur.

Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Istilah manajemen, terjemahannya dalam bahasa Indonesia hingga saat ini belum ada keseragaman.

Pendapat lain menjelaskan :

Manajemen: “keahlian untuk menggerakkan orang untuk melakukan suatu pekerjaan” (the art of getting thing done through people) (Lawrence A. Appley, American Management Association)

Manajemen: “seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengontrolan dari pada “human and natural resources” untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu”. (oey Liang Gie, Guru besar manajemen UI)

Manajemen sebagai “proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain”. (George R. Terry, Ph.D).

Selanjutnya, bila kita mempelajari literatur manajemen, maka akan ditemukan bahwa istilah manajemen mengandung tiga pengertian yaitu :

1. Manajemen sebagai suatu proses,
2. Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen,
3. Manajemen sebagai suatu seni (Art) dan sebagai suatu ilmu pengetahuan (Science)

Menurut pengertian yang pertama, yakni manajemen sebagai suatu proses, berbeda- beda definisi yang diberikan oleh para ahli. Untuk memperlihatkan tata warna definisi manajemen menurut pengertian yang pertama itu, dikemukakan tiga buah definisi.

Dalam Encyclopedia of the Social Sience dikatakan bahwa manajemen adalah suatu proses dengan mana pelaksanaan suatu tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi.

Selanjutnya, manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan yang sama.

Menurut pengertian yang kedua, manajemen adalah kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen. Jadi dengan kata lain, segenap orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen dalam suatu badan tertentu disebut manajemen.

Menurut pengertian yang ketiga, manajemen adalah seni (Art) atau suatu ilmu pengetahuan. Mengenai inipun sesungguhnya belum ada keseragaman pendapat, segolongan mengatakan bahwa manajemen adalah seni dan segolongan yang lain mengatakan bahwa manajemen adalah ilmu. Sesungguhnya kedua pendapat itu sama mengandung kebenarannya.

Menurut G.R. Terry manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.

Manajemen juga adalah suatu ilmu pengetahuan maupun seni. Seni adalah suatu pengetahuan bagaimana mencapai hasil yang diinginkan atau dalam kata lain seni adalah kecakapan yang diperoleh dari pengalaman, pengamatan dan pelajaran serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen.

Menurut Mary Parker Follet manajemen adalah suatu seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain. Definisi dari mary ini mengandung perhatian pada kenyataan bahwa para manajer mencapai suatu tujuan organisasi dengan cara mengatur orang-orang lain untuk melaksanakan apa saja yang perlu dalam pekerjaan itu, bukan dengan cara melaksanakan pekerjaan itu oleh dirinya sendiri.

## **Fungsi-Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Ketika itu, ia menyebutkan lima fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisir, memerintah, mengordinasi, dan mengendalikan. Namun seiring dengan perkembangan ilmu manajemen, maka fungsi manajemen dapat dijelaskan sebagai berikut:

Merencanakan (*Planning*)

Berbagai batasan tentang perencanaan dari yang sangat sederhana sampai dengan yang sangat rumit. Misalnya yang sederhana saja merumuskan bahwa perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan. Pembatasan yang terakhir merumuskan perencanaan merupakan penetapan jawaban kepada enam pertanyaan berikut :

1. Tindakan apa yang harus dikerjakan ?
2. Apakah sebabnya tindakan itu harus dikerjakan ?
3. Di manakah tindakan itu harus dikerjakan ?
4. kapankah tindakan itu harus dikerjakan ?
5. Siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu ?
6. Bagaimanakah caranya melaksanakan tindakan itu ?

Menurut Stoner Planning adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran tadi.

Mengorganisir (*Organizing*)

Pengorganisasian/Organizing adalah dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.

### Memimpin (*Leading*)

Pekerjaan memimpin/leading meliputi lima kegiatan yaitu:

1. Mengambil keputusan
2. Mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara manajer dan bawahan.
3. Memberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak.

Memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, serta memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan.

### Mengarahkan dan Memerintah (*Directing/Commanding*)

Mengarahkan (*Directing*) atau Memerintah (*Commanding*) adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula.

### Memotivasi (*Motivating*)

Motivating atau pemotivasian kegiatan merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan secara suka rela sesuai apa yang diinginkan oleh atasan.

### Koordinasi (*Coordinating*)

Coordinating atau pengkoordinasian merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Mengendalikan (*Controlling*)

Controlling atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dengan tujuan yang telah digariskan semula.

Melaporkan (*Reporting*)

Adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi.

Penyusunan Personalia (*Staffing*)

Staffing merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga memberi daya guna maksimal kepada organisasi.

Peramalan (*Forecasting*)

Forecasting adalah meramalkan, memproyeksikan, atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rancangan yang lebih pasti dapat dilakukan.

## 6.2. ALAT DALAM MANAJEMEN

Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan alat-alat sarana (tools). Tools merupakan syarat suatu usaha untuk mencapai hasil yang ditetapkan. Tools tersebut dikenal dengan 6M, yaitu men, money, materials, machines, method, dan markets.

Man merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada

dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul karena adanya orang-orang yang berkerja sama untuk mencapai tujuan.

Money atau Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (tools) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

Material terdiri dari bahan setengah jadi (raw material) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

Machine atau Mesin digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

Metode adalah suatu tata cara kerja yang memperlancar jalannya pekerjaan manajer. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan- pertimbangan kepada sasaran, fasilitas- fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusianya sendiri.

Market atau pasar adalah tempat di mana organisasi menyebarluaskan (memasarkan) produknya. Memasarkan produk sudah barang tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

### 6.3. TINGKATAN MANAJEMEN

Tingkatan manajemen dalam organisasi akan membagi tingkatan manajer menjadi 3 tingkatan :

1. Manajer lini garis-pertama (first line) adalah tingkatan manajemen paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Dan mereka tidak membawahi manajer yang lain.
2. Manajer menengah (*Middle Manager*) adalah manajemen menengah dapat meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Para manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya kadang-kadang juga karyawan operasional.
3. Manajer Puncak (Top Manager) terdiri dari kelompok yang relative kecil, manager puncak bertanggung jawab atas manajemen keseluruhan dari organisasi.

Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi. Piramida jumlah karyawan pada organisasi dengan struktur tradisional, berdasarkan tingkatannya.

Pada organisasi berstruktur tradisional, manajer sering dikelompokkan menjadi manajer puncak, manajer tingkat menengah, dan manajer lini pertama (biasanya digambarkan dengan bentuk piramida, di mana jumlah karyawan lebih

besar di bagian bawah daripada di puncak). Berikut ini adalah tingkatan manajer mulai dari bawah ke atas:

Manajemen lini pertama (first-line management), dikenal pula dengan istilah manajemen operasional, merupakan manajemen tingkatan paling rendah yang bertugas memimpin dan mengawasi karyawan non-manajerial yang terlibat dalam proses produksi. Mereka sering disebut penyelia (supervisor), manajer shift, manajer area, manajer kantor, manajer departemen, atau mandor (foreman).

Manajemen tingkat menengah (middle management), mencakup semua manajemen yang berada di antara manajer lini pertama dan manajemen puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya. Jabatan yang termasuk manajer menengah di antaranya kepala bagian, pemimpin proyek, manajer pabrik, atau manajer divisi.

Manajemen puncak (top management), dikenal pula dengan istilah executive officer. Bertugas merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan. Contoh top manajemen adalah CEO (Chief Executive Officer), CIO (Chief Information Officer), dan CFO (Chief Financial Officer).

Meskipun demikian, tidak semua organisasi dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan menggunakan bentuk piramida tradisional ini. Misalnya pada organisasi yang lebih fleksibel dan sederhana, dengan pekerjaan yang dilakukan oleh tim karyawan yang selalu berubah, berpindah dari satu proyek ke proyek lainnya sesuai dengan permintaan pekerjaan.

### **Peran manajer**

Henry Mintzberg, seorang ahli riset ilmu manajemen, mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang dimainkan oleh manajer di tempat kerjanya. Ia kemudian mengelompokkan kesepuluh peran itu ke dalam tiga kelompok, yaitu:

1. Peran antarpribadi: Merupakan peran yang melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. Peran ini meliputi peran sebagai figur untuk anak buah, pemimpin, dan penghubung.
2. Peran informasional: Meliputi peran manajer sebagai pemantau dan penyebar informasi, serta peran sebagai juru bicara.
3. Peran pengambilan keputusan: Yang termasuk dalam kelompok ini adalah peran sebagai seorang wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya, dan perunding.

Robert L. Katz pada tahun 1970-an mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar. Ketiga keterampilan tersebut adalah:

Keterampilan konseptual (*conceptional skill*)

Manajer tingkat atas (top manager) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian haruslah dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk mewujudkan gagasan atau konsepnya itu.

Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang kongkret itu biasanya disebut sebagai proses perencanaan atau planning. Oleh karena itu, keterampilan konseptual juga merupakan keterampilan untuk membuat rencana kerja. Keterampilan berhubungan dengan orang lain (*humanity skill*)

Selain kemampuan konseptual, manajer juga perlu dilengkapi dengan keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang lain, yang disebut juga keterampilan kemanusiaan. Komunikasi yang persuasif harus selalu diciptakan oleh manajer terhadap bawahan yang dipimpinnnya. Dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat, dan kebabakan akan membuat karyawan merasa dihargai dan kemudian mereka akan bersikap terbuka kepada atasan. Keterampilan berkomunikasi diperlukan, baik pada tingkatan manajemen atas, menengah, maupun bawah.

Keterampilan teknis (*technical skill*)

Keterampilan ini pada umumnya merupakan bekal bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. Keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, membuat kursi, akuntansi dan lain-lain.

Selain tiga keterampilan dasar di atas, Ricky W. Griffin menambahkan dua keterampilan dasar yang perlu dimiliki manajer, yaitu:[5]

Keterampilan manajemen waktu

Merupakan keterampilan yang merujuk pada kemampuan seorang manajer untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana. Griffin mengajukan contoh kasus Lew Frankfort dari Coach. Pada tahun 2004, sebagai manajer, Frankfort digaji \$2.000.000 per tahun. Jika diasumsikan bahwa ia bekerja selama 50 jam per minggu dengan waktu cuti 2 minggu, maka gaji Frankfort setiap jamnya adalah \$800 per jam—sekitar \$13 per menit. Dari sana dapat kita lihat bahwa setiap menit yang terbuang akan sangat merugikan perusahaan. Kebanyakan manajer, tentu saja, memiliki gaji yang jauh lebih kecil dari Frankfort. Namun demikian, waktu yang mereka miliki tetap merupakan aset berharga, dan menyianyikannya berarti membuang-buang uang dan mengurangi produktivitas perusahaan.

Keterampilan membuat keputusan

Merupakan kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manajer, terutama bagi kelompok manajer atas (*top manager*). Griffin mengajukan tiga langkah dalam pembuatan keputusan. Pertama, seorang manajer harus mendefinisikan masalah dan mencari berbagai alternatif yang dapat diambil untuk menyelesaikannya. Kedua, manajer harus mengevaluasi setiap alternatif yang ada

dan memilih sebuah alternatif yang dianggap paling baik. Dan terakhir, manajer harus mengimplementasikan alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan mengevaluasinya agar tetap berada di jalur yang benar.

#### 6.4. ORGANISASI

Organisasi (Yunani: ὄργανον, organon - alat) adalah suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama.

Dalam ilmu-ilmu sosial, organisasi dipelajari oleh periset dari berbagai bidang ilmu, terutama sosiologi, ekonomi, ilmu politik, psikologi, dan manajemen.[1] Kajian mengenai organisasi sering disebut studi organisasi (organizational studies), perilaku organisasi (organizational behaviour), atau analisa organisasi (organization analysis).

##### **Pengertian Organisasi**

Terdapat beberapa teori dan perspektif mengenai organisasi, ada yang cocok sama satu sama lain, dan ada pula yang berbeda.[1] Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana-parasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.[1]

Menurut para ahli terdapat beberapa pengertian organisasi sebagai berikut:

Stoner mengatakan bahwa organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama [2].

James D. Mooney mengemukakan bahwa organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama [3].

Chester I. Bernard berpendapat bahwa organisasi adalah merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih[4].

Stephen P. Robbins menyatakan bahwa Organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. [5].

Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat.[1] Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti; pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran.

Orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi mempunyai suatu keterkaitan yang terus menerus. Rasa keterkaitan ini, bukan berarti keanggotaan seumur hidup.[1] Akan tetapi sebaliknya, organisasi menghadapi perubahan yang konstan di dalam keanggotaan mereka, meskipun pada saat mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relatif teratur.

### **Partisipasi**

Dalam berorganisasi setiap individu dapat berinteraksi dengan semua struktur yang terkait baik itu secara langsung maupun secara tidak langsung kepada organisasi yang mereka pilih.[6]. Agar dapat berinteraksi secara efektif setiap individu bisa berpartisipasi pada organisasi yang bersangkutan. Dengan berpartisipasi setiap individu dapat lebih mengetahui hal-hal apa saja yang harus dilakukan.

Pada dasarnya partisipasi didefinisikan sebagai keterlibatan mental atau pikiran dan emosi atau perasaan seseorang di dalam situasi kelompok yang mendorongnya untuk memberikan sumbangan kepada kelompok dalam usaha mencapai tujuan.

Keterlibatan aktif dalam berpartisipasi, bukan hanya berarti keterlibatan jasmaniah semata. Partisipasi dapat diartikan sebagai keterlibatan mental, pikiran, dan emosi atau perasaan seseorang dalam situasi kelompok yang mendorongnya untuk memberikan sumbangan kepada kelompok dalam usaha mencapai tujuan serta turut bertanggung jawab terhadap usaha yang bersangkutan.

Menurut Keith Davis ada tiga unsur penting partisipasi:

1. Unsur pertama, bahwa partisipasi atau keikutsertaan sesungguhnya merupakan suatu keterlibatan mental dan perasaan, lebih daripada semata-mata atau hanya keterlibatan secara jasmaniah.
2. Unsur kedua adalah kesediaan memberi sesuatu sumbangan kepada usaha mencapai tujuan kelompok. Ini berarti, bahwa terdapat rasa senang, kesukarelaan untuk membantu kelompok.
3. Unsur ketiga adalah unsur tanggung jawab. Unsur tersebut merupakan segi yang menonjol dari rasa menjadi anggota. Hal ini diakui sebagai anggota artinya ada rasa "sense of belongingness".

### **Jenis-jenis Partisipasi**

Keith Davis juga mengemukakan jenis-jenis partisipasi, yaitu sebagai berikut:

1. Pikiran (psychological participation)
2. Tenaga (physical participation)
3. Pikiran dan tenaga
4. Keahlian
5. Barang
6. Uang

### **Pola Organisasi**

Pola organisasi dibagi menjadi dua bagian yaitu organisasi formal dan organisasi informal. Umumnya setiap organisasi formal biasanya mengandung kedua unsur pola tersebut di mana organisasi formalnya yang dijadikan

pedoman tegas dalam dalam struktur organisasinya. Sedangkan organisasi informal akan dengan sendirinya muncul karena kebutuhan karyawan untuk bermasyarakat atau bersosialisasi dengan dan berhubungan dengan karyawan yang lain.

#### Organisasi Formal

Organisasi formal adalah organisasi yang dibentuk secara sadar dan mempunyai tujuan tertentu yang disadari pula dengan menggunakan sistem tugas, hubungan wewenang, tanggung jawab maupun pertanggungjawaban dirancang oleh manajer agar pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang telah disepakati bersama.

Hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun bagan struktur organisasi adalah

1. wewenang,
2. tanggung jawab,
3. koordinasi maupun
4. pendelegasian wewenang.

#### Organisasi Informal

Organisasi informal pada struktur organisasi tidak akan terlihat tetapi akan selalu mengikuti keberadaan organisasi formal. Organisasi informal ini keberadaannya tidak direncanakan tetapi terjadi secara otomatis karena hubungan antar perseorangan pada sesama anggota organisasi formal ( perusahaan ).

Organisasi informal merupakan organisasi yang tercipta karena adanya hubungan antar pribadi yang secara tidak sadar terjadi keberadaannya tanpa didasarkan pada hubungan wewenang formal pada struktur organisasi maupun kesepakatan tujuan bersama.

#### **Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan kelanjutan dari dua bentuk pola organisasi. Adapun struktur organisasi ini secara otomatis merupakan perwujudan struktur organisasi formal dengan jalan menganalisis jabatan-jabatan apayang harus

diperlukan dalam mencapai tujuan untuk kemudian menentukan kualitas maupun jumlah orang yang diperlukan untuk mengisi jabatan-jabatan yang telah ditetapkan. Struktur organisasi yang dibentuk akan selalu berdasarkan pada 3 komponen organisasi yaitu:

1. Interaksi kemanusiaan .
2. Kegiatan yang terarah ke tujuan.
3. Struktur.

### **Bentuk Organisasi**

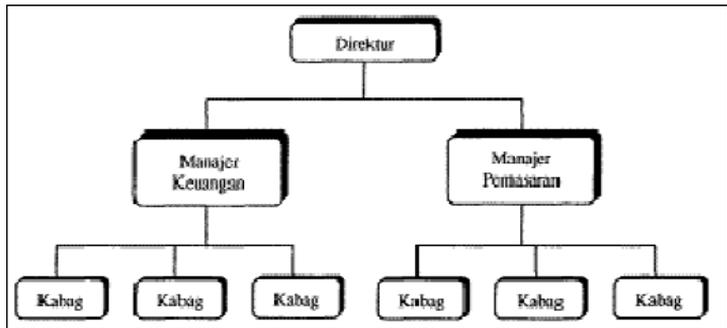
Bentuk Struktur organisasi dapat dibagi menjadi 6 golongan, yaitu:

1. Organisasi Lini
2. Organisasi Fungsional
3. Organisasi Lini dan Staff.
4. Organisasi Fungsional dan Lini
5. Organisasi Matrik.
6. Organisasi Komite

#### **1. Organisasi Lini**

Organisasi Lini atau garis adalah bentuk organisasi yang didalamnya terdapat garis wewenang yang menghubungkan langsung secara vertikal antara atasan ke bawahan. Ciri-cirinya:

- a. Jumlah karyawannya sedikit.
- b. Selain top manajer, manajer dibawahnya hanya sebagai pelaksana.
- c. Sarana dan alatnya terbatas .
- d. Hubungan atasan dan bawahan bersifat langsung.
- e. Bentuk lini pada perusahaan perseorangan, pemilik perusahaan adalah sebagai top manajer.



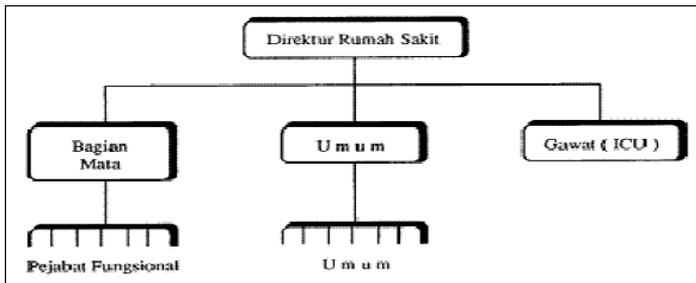
- a. Kebaikannya:
  - 1) Atasan dan bawahan dihubungkan dengan satu garis komando.
  - 2) Rasa solidaritas dan spontanitas seluruh anggota organisasi besar.
  - 3) Proses decision making berjalan cepat.
  - 4) Disiplin dan loyalitas tinggi.
  - 5) Rasa saling pengertian antar anggota tinggi.
- b. Keburukannya:
  - 1) Ada tendensi gaya kepemimpinan otokratis.
  - 2) Pengembangan kreatifitas karyawan terhambat.
  - 3) Tujuan top manajer sering tidak bisa dibedakan dengan tujuan organisasi.
  - 4) Karyawan tergantung pada satu orang dalam organisasi.

## 2. Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional adalah suatu organisasi di mana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada kepala bagian yang mempunyai jabatan fungsional untuk dikerjakan kepada para pelaksana yang mempunyai keahlian khusus. Ciri-ciri organisasi fungsional adalah sebagai berikut:

- a. Organisasi kecil.
- b. Di dalamnya terdapat kelompok-kelompok kerja staf ahli.
- c. Spesialisasi dalam pelaksanaan tugas.

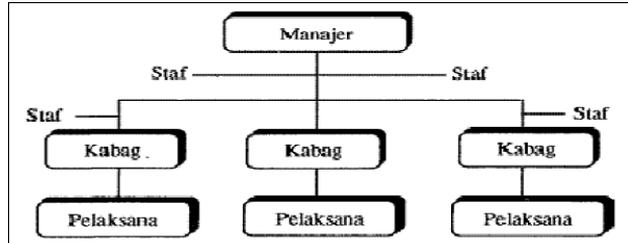
- d. Target yang hendak dicapai jelas dan pasti.
- e. Pengawasan dilakukan secara ketat.



- a. Kebaikan
    - 1) Program terarah, jelas dan cepat.
    - 2) Anggaran, personalia, dan sarana tepat dan sesuai.
    - 3) Kenaikan pangkat pejabat fungsional cepat.
  - b. Keburukan
    - 1) Pejabat fungsional bingung dalam mengikuti prosedur administrasi.
    - 2) Koordinasi sulit dilaksanakan.
    - 3) Pangkat pejabat fungsional lebih tinggi dibandingkan kepala unit sehingga inspeksi sulit dilaksanakan.
3. Organisasi Lini dan Staff
- Organisasi lini dan staff adalah suatu bentuk organisasi di mana pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal dan sepenuhnya dari pucuk pimpinan ke kepala bagian di bawahnya serta masing-masing pejabat, manajer ditempatkan satu atau lebih pejabat staff yang tidak mempunyai wewenang memerintah tetapi hanya sebagai penasihat, misalnya mengenai masalah kearsipan, keuangan, personel dan sebagainya. Ciri-ciri organisasi ini adalah:
- a. Hubungan atasan dan bawahan tidak seluruhnya secara angsung.
  - b. Karyawan banyak.
  - c. Organisasi besar.

d. Ada dua kelompok kerja dalam organisasi sehingga ditekankan adanya spesialisasi:

- 1) Personel lini.
- 2) Personel staf.



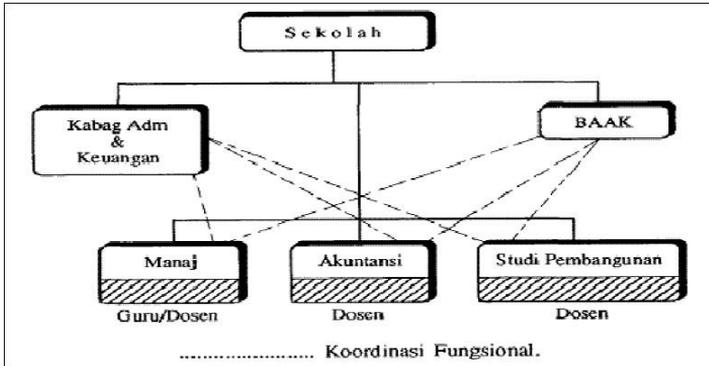
- 1) Kebaikan
  - a) Ada pembagian tugas yang jelas.
  - b) Kerjasama dan koordinasi dapat dilaksanakan dengan jelas.
  - c) Pengembangan bakat segenap anggota organisasi terjamin.
  - d) Staffing dilaksanakan sesuai prinsip the right man on the right place.
  - e) Bentuk organisasi ini fleksibel untuk diterapkan.
- 2) Keburukannya
  - a) Tugas pokok orang-orang sering dinomorduakan.
  - b) Proses desesion makin berliku-liku.
  - c) Jika pertimbangan tidak terkontrol maka sering menimbulkan nepotism spoilsystem patronage.
  - d) Persaingan tidak sehat antara pejabat yang satu dengan pejabat lainnya.

#### 4. Organisasi Fungsional dan Lini

Organisasi fungsional dan garis adalah bentuk organisasi dimana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada kepala bagian di bawahnya yang mempunyai keahlian tertentu serta sebagian dilimpahkan kepada pejabat fungsional yang koordinasinya tetap

diserahkan kepada kepala bagian. Ciri-cirinya adalah sebagai berikut:

- a. Tidak tampak adanya perbedaan tugas pokok dan bantuan.
- b. Spesialisasi secara praktis pada pejabat fungsional.
- c. Pembagian kerja dan wewenang tidak membedakan perbedaan tingkat eselon.



- a. Kebaikan organisasi fungsional dan lini adalah :
  - 1) Solodartitas tinggi.
  - 2) Disiplin tinggi.
  - 3) Produktifitas tinggi karena spesialisasi dilaksanakan maksimum.
  - 4) Pekerjaan-pekerjaan yang tidak rutin atau teknis tidak dikerjakan.
- b. Keburukannya adalah sebagai berikut:
  - 1) Kurang fleksibel dan tour of duty.
  - 2) Pejabat fungsional akan mengalami kebingungan karena dikoordinasikan oleh lebih dari satu orang.
  - 3) Spesialisasi memberikan kejenuhan.

## 5. Organisasi Matrik

Organisasi matrik disebut juga sebagai organisasi manajemen proyek yaitu organisasi di mana penggunaan struktur organisasi menunjukkan di mana para spesialis yang mempunyai ketrampilan di masing-masing bagian

dari kegiatan perusahaan dikumpulkan lagi menjadi satu untuk mengerjakan suatu proyek yang harus diselesaikan.

Organisasi matrik digunakan berdasarkan struktur organisasi staf dan lini khususnya di bidang penelitian dan pengembangan.

Organisasi matrik akan menghasilkan wewenang ganda di mana wewenang horisontal diterima manajer proyek sedangkan wewenang fungsionalnya yaitu sesuai dengan keahliannya dan tetap akan melekat sampai proyek selesai, karena memang terlihat dalam struktur formalnya. Sebagai akibat anggota organisasi matrik mempunyai dua wewenang, hal ini berarti bahwa dalam melaksanakan kegiatannya para anggotanya juga harus melaporkan kepada dua atasan.

Untuk mengatasi masalah yang mungkin timbul, biasanya manajer proyek diberi jaminan untuk melaksanakan wewenangnya dalam memberikan perintah di mana manajer proyek tersebut akan langsung lapor kepada manajer puncak.



a. Kebaikan organisasi matrik adalah:

Pada fleksibilitas dan kemampuannya dalam memperhatikan masalah-masalah yang khusus maupun persoalan teknis yang unik serta pelaksanaan kegiatan organisasi matrik tidak mengganggu struktur organisasi yang ada.

b. Kelemahannya akan timbul kalau :

Manajer proyek tak bisa mengkoordinir berbagai bagian yang berbeda hingga menghadapi kesulitan dalam mengembangkan team yang terpadu dikarenakan penyimpangan pelaksanaan perintah untuk masing-masing individu.

Untuk mengatasi kesulitan yang mungkin timbul, maka manajer proyek biasanya diberi wewenang khusus yang penting, misalnya: dalam menentukan gaji, mempromosikan atau melakukan perlakuan personalia.

#### 6. Organisasi komite

Organisasi komite adalah bentuk organisasi di mana tugas kepemimpinan dan tugas tertentu dilaksanakan secara kolektif oleh sekelompok pejabat, yang berupa komite atau dewan atau board dengan pluralistic manajemen.

Organisasi komite terdiri dari:

- a. Executive Committe ( Pimpinan komite ) → yaitu para anggotanya mempunyai wewenang lini.
- b. Staff Committe → Yaitu orang-orang yang hanya mempunyai wewenang staf.

a. Kebaikan organisasi komite adalah:

- 1) Pelaksanaan decision making berlangsung baik karena terjadi musyawarah dengan pemegang saham maupun dewan.
- 2) Kepemimpinan yang bersifat otokratis sangat kecil.
- 3) Dengan adanya tour of duty maka pengembangan karier terjamin.

b. Keburukannya adalah:

- 1) Proses decesion making sangat lamban.
- 2) Biaya operasional rutin sangat tinggi.
- 3) Kalau ada masalah sering kali terjadi penghindaran siapa yang bertanggung jawab.

## **Perilaku Keorganisasian**

Perilaku keorganisasian merupakan pemahaman tentang bagaimana dan mengapa orang berperilaku dalam organisasi kerja, sehingga yang diperhatikan masalah personalia atau karyawan yang bekerja khususnya perilaku mereka dalam bekerja.

Perilaku keorganisasian tersebut menyangkut bagaimana seseorang membentuk kelompok kerja, motivasi yang bagaimana yang mendorong karyawan bekerja lebih giat, bagaimana sifat kepemimpinan yang terjadi dan sebagainya.

### **1. Kerja Kelompok**

Kerja kelompok akan selalu terjadi dalam perusahaan di mana dalam bagian tertentu yang mempekerjakan banyak orang yang kadang-kadang diantara orang tersebut mempunyai hobi yang sama, kebutuhan yang sama atau tujuan yang sama dalam bekerja akan membentuk kelompok kerja sendiri diantara beberapa orang tersebut, di mana sebagai anggota kelompok yang dibentuk tersebut antara sesama karyawan akan memberikan dukungan dan koordinasi dalam bekerja sama.

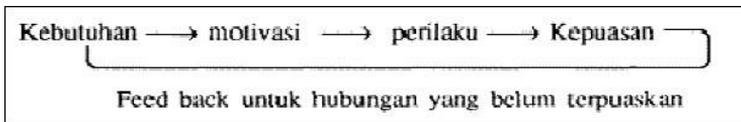
### **2. Motivasi**

Menurut Abraham Maslow, motivasi menekankan dua ide yaitu:

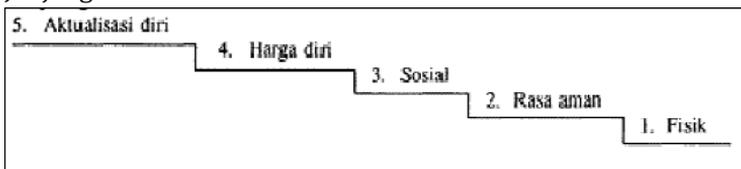
- a. Orang mempunyai banyak kebutuhan, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi saja yang dapat mempengaruhi perilaku manusia.
- b. Kebutuhan manusia dikelompokkan dalam hirarki kepentingan.

Jika satu sudah terpenuhi, maka kebutuhan lain yang tingkatannya lebih tinggi akan muncul dan perlu dipuaskan.

Motivasi merupakan dorongan dari dalam diri setiap orang yang menyebabkan seseorang berperilaku seperti yang mereka lakukan dan timbul karena belum terpenuhi kebutuhan seseorang terhadap sesuatu yang belum dicapai. Proses motivasi dapat digambarkan di bawah ini:



Jenjang kebutuhan menurut A. Maslow :



# BAB VII

## MANAJEMEN PRODUKSI, LOKASI, DAN TATA LETAK

### 7.1. KEGIATAN EKONOMI

Kegiatan ekonomi adalah kegiatan yang dilakukan individu atau kelompok untuk memperoleh barang dan atau jasa guna memenuhi kebutuhan hidupnya dengan saling mempertukarkan atau menukarnya dengan mata uang.

Kegiatan ekonomi manusia pada jaman dulu adalah barter atau saling mempertukarkan barang. Nelayan menukar ikan hasil tangkapannya dengan beras dengan petani. Nelayan tentu tidak bisa menanam padi di pantai. Begitu juga petani yang berada di pegunungan, tidak bisa setiap hari menangkap ikan di laut. Jadi pertukaran ikan dan beras membuat petani dan nelayan mendapatkan barang yang diinginkan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Membawa barang untuk saing dipertukarkan, tentu merepotkan. Hingga akhirnya disepakati penggunaan mata uang untuk transaksi penukaran. Tempat saling bertemu pun, menjadi pasar.

Kini, di era modern transaksi dilakukan menggunakan mata uang digital. Tanpa mengeluarkan uang logam atau kertas, untuk mendapatkan barang dan jasa bisa dilakukan dengan transaksi elektronik.

**Berikut penjelasan 3 kegiatan ekonomi:**

#### 1. Kegiatan Produksi

Produksi adalah segala kegiatan yang menghasilkan barang dan atau jasa serta menambah nilai guna suatu barang dan jasa.

Petani menanam padi, merawat tanamannya dengan memberi pupuk, memanen padi. Kemudian mengolah gabah menjadi beras adalah kegiatan produksi. Pengrajin meja dan kursi, mengolah kayu menjadi kusi sekolah juga merupakan produksi.

Kegiatan produksi tidak hanya memproduksi barang saja. Tetapi juga jasa. Guru, penerjemah, dosen, jaksa adalah contoh kegiatan produksi jasa. Orang yang melakukan kegiatan produksi disebut produsen.

## **2. Kegiatan Distribusi**

Barang dan jasa yang diproduksi harus dihantarkan ke pasar atau ke pada penggunanya. beras hasil olahan petani di pedesaan, harus dibawa ke kota untuk dimasak penduduk kota. Demikian juga udan hasil tangkapan nelayan, tentunya harus dihantarkan ke pasar.

Kegiatan menyalurkan barang hasil produksi ini disebut kegiatan distribusi. Orang, kelompok, atau lembaga yang melakukan distribusi disebut distributor. Kegiatan distribusi juga termasuk mengelola gudang sementara tempat baran dari produsen sebelum dihantarkan ke penggunanya.

## **3. Kegiatan Konsumsi**

Konsumsi merupakan kegiatan untuk mengurangi suatu nilai guna barang atau jasa. Contohnya, beras hasil produksi petani dibeli oleh sebuah keluarga sebanyak 10 kilogram dan diolah menjadi nasi. Hasil produksi berkurang melalui konsumsi dari keluarga tersebut.

Pelaku berupa orang, kelompok atau lembaga yang melakukan kegiatan konsumsi disebut sebagai konsumen. Konsumen, meliputi rumah tangga, pemerintah dan perusahaan industri.

## **Usaha Bidang Ekonomi**

Sumber daya alam tersebut apabila dikelola dalam kegiatan ekonomi dapat digolongkan dalam jenis usaha antara lain sebagai berikut:

### **1. Usaha Agraris**

Usaha agraris bergerak dalam pengelolaan usaha tanah seperti pertanian, perkebunan, perikanan, kehutanan, dan lain-lain. Dalam pengelolaannya, usaha ini

berkaitan dengan keadaan alam seperti iklim, cuaca, keadaan tanah, air, dan sebagainya.

## **2. Usaha Ekstraktif**

Usaha ekstraktif kegiatannya mengolah dan mengelola penggalan, mengambil, mengumpulkan kekayaan dari alam yang sudah tersedia, seperti pertambangan, pembuatan garam, serta budidaya mutiara.

## **3. Usaha Industri**

Usaha industri adalah usaha mengolah bahan mentah menjadi barang siap untuk dikonsumsi. Bahan-bahan mentah didapatkan dari sumber daya alam yang ada.

## **4. Usaha Jasa**

Usaha-usaha di atas harus ditunjang dengan usaha jasa seperti jasa angkutan, pergudangan, keuangan dan lain-lain.

## **7.2. PRODUKSI**

### **Pengertian Produksi**

Produksi disebut juga dengan istilah operasi merupakan salah satu fungsi pokok bisnis.

1. Nickels at.al.(2009:305) produksi adalah pembuatan barang dan jasa dengan menggunakan faktor-faktor produksi: tanah, tenaga kerja, modal, kewirausahaan, dan pengetahuan.
2. Alma (2009:231) manajemen produksi adalah kegiatan mengelola secara optimal penggunaan sumber daya (faktor produksi) dalam proses transformasi menjadi produk barang dan jasa.
3. Boone & Kurtz (2002:419) menyatakan manajemen produksi dan operasi adalah pengelolaan orang dan mesin untuk mengubah bahan serta sumber daya menjadi barang jadi dan jasa.

## Pentingnya Fungsi Produksi

Dengan memproduksi barang dan jasa pelaku bisnis telah berkontribusi terhadap kesejahteraan publik.

Kontribusi terhadap perekonomian terletak pada bidang;

1. Penyediaan lapangan kerja
2. Peningkatan nilai tambah (*value added improvement*)
3. Mengubah faktor produksi menjadi barang jadi yang berguna (*form utility*)

Tanpa produksi tidak tidak satupun fungsi pemasaran, SDM, keuangan, akuntansi akan berjalan.

## Faktor Produksi

1. Sumberdaya alam (*Natural Resources*)  
Mencakup semua masukan dalam proses produksi seperti tanah lokasi bangunan, bahan mentah,
2. Sumberdaya manusia (*Human Resources*)  
Mencakup semua orang yang bekerja mulai dari CEO, manajer, sampai karyawan operasional
3. Modal (*Capital*)  
Mencakup bangunan, mesin, peralatan, fasilitas dan uang kas yang digunakan untuk membiayai operasi perusahaan
4. Kewirausahaan (*Entrepreneurship*)  
Adalah kesediaan untuk mengambil resiko dalam menjalankan bisnis.

## Perbedaan unit usaha pabrikan dan unit usaha jasa

Unit Usaha Pabrikan	Unit Usaha Jasa
<ul style="list-style-type: none"><li>• keluarannya merupakan barang nyata.</li><li>• Kualitas produknya mudah ditentukan standarnya</li><li>• Kontak langsung dengan konsumen tidak selalu terjadi,</li><li>• adanya persediaan sesuatu yang sulit dihindarkan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• keluarannya berupa pelayanan</li><li>• Kualitas produknya sulit ditentukan standarnya</li><li>• kontak langsung dengan konsumen tidak dapat dielakkan</li><li>• Tidak akan dijumpai adanya persediaan akhir</li></ul>

## Sistem Produksi

Sistem produksi mempunyai unsur-unsur yaitu masukan, proses transformasi dan keluaran dan dapat digambarkan seperti gambar di bawah ini:



Faktor input dapat berupa mesin, tenaga kerja, modal, bahan baku dan manajemen dan keluarannya (output) berupa barang dan jasa.

### 7.3. LOKASI

#### Penentuan Lokasi Produksi

Perusahaan-perusahaan sering membuat kesalahan-kesalahan dalam pemilihan lokasi dan tempat-tempat fasilitas produksinya. Suatu contoh: perusahaan memilih lokasi dimana tenaga kerja sulit didapat. Jadi, tanpa perencanaan yang tepat, perusahaan dapat mengalami kejadian di atas sehingga perusahaan akan beroperasi dengan tidak efisien dan tidak defektif. Oleh karena itu perusahaan perlu lebih berhati-hati dalam melakukan analisa yang lebih baik, agar kesalahankesalahan yang mungkin dibuat dapat diperkecil atau bahkan dihilangkan sama sekali. Berikut terdapat contoh penggunaan lokasi dalam produksi suatu bisnis.

Faktor-Faktor yang Pengaruh Dalam Pemilihan Lokasi Faktor-faktor penting yang dipertimbangkan dalam pemilihan lokasi dari masing-masing perusahaan adalah berbeda. Bagi suatu perusahaan mungkin faktor terpenting adalah dekat dengan pasar. Tetapi yang lebih penting bagi perusahaan lain adalah dekat dengan sumber-sumber penyediaan bahan dan komponen.

Namun perusahaan lain menemukan bahwa faktor yang paling penting adalah memilih lokasi dimana tersedia tenaga kerja yang mencukupi kebutuhan organisasi ataupun biaya transportasi yang sangat tinggi bila produk mempunyai dimensi yang berat atau besar.

Jadi alasan utama terjadinya perbedaan dalam pemilihan lokasi adalah adanya perbedaan kebutuhan masing-masing perusahaan.

#### **7.4. TATA LETAK**

##### **Pengertian Tata Letak**

Tata letak adalah bagaimana mengubah sumber daya yang transformasinya diposisikan satu dengan yang lain dan bagaimana berbagai tugasnya dialokasikan ke sumber daya transformasinya tersebut (Slack, Jones, & Johnston, 2013)

Selain itu, perencanaan tata letak didefinisikan sebagai tempat pengaturan sumber daya fisik yang digunakan untuk membuat produk (Herjanto, 2008).

Tata letak adalah salah satu kunci yang menentukan efisiennya sebuah operasi perusahaan dalam jangka panjang. Tata letak yang efektif dapat membantu sebuah organisasi mencapai strategi yang mendukung perbedaan, harga rendah, atau respon. (Heizer, Render, & Munson, 2017).

Definisi tata letak menurut Birchfield (2008), adalah pengaturan peralatan untuk menciptakan area kerja yang efisien, aman, dan ergonomis. Area kerja dengan tata letak yang memiliki prinsip desain yang baik akan menciptakan menghasilkan tingkat efisiensi dan produktivitas karyawan yang tinggi.

Sedangkan tata letak menurut Wibowo, Nurcahyo, & Khairunnisa (2016), merupakan keputusan penting yang menunjukkan efisiensi dari operasi jangka panjang. Tujuan utama tata letak adalah optimalisasi pengaturan tata letak mesin dan peralatan produksi sehingga tata letaknya dapat mengoptimalkan operasi produksi.

### **Tipe-Tipe Tata Letak (*Layout*)**

Menurut Heizer, Render & Munson (2017), tata letak dibagi menjadi beberapa tipe antara lain:

1. *Office Layout*, menentukan posisi pekerja, peralatan bekerja, dan ruang kerja yang disediakan untuk pergerakan informasi.
2. *Retail Layout*, mengalokasikan ruang *display* dan tanggapan untuk kebiasaan pelanggan.
3. *Warehouse Layout*, menentukan ruang penyimpanan dan pertukaran antar *material handling*.
4. *Fixed-Position Layout*, menentukan persyaratan tata letak untuk proyek besar seperti kapal dan bangunan.
5. *Process-oriented Layout*, berurusan dengan produksi yang bervolume rendah dan bervariasi tinggi.
6. *Work-cell Layout*, mengatur mesin dan peralatan untuk fokus pada produksi dari produk tunggal atau produk yang berkelompok.
7. *Product-oriented Layout*, mencari penggunaan tenaga dan mesin terbaik dalam produksi berulang atau berkelanjutan.

## **BAB VIII**

# **MSDM, MOTIVASI, DAN KEPUASAN KERJA**

### **8.1. SEJARAH MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Sejarah Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang tak terpisahkan dari manajemen pada umumnya. Sebelum permulaan abad kedua puluh manusia dipandang sebagai barang, benda mati yang dapat diperlakukan sekehendak kali oleh majikan. Manusia tidak dihargai karena dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang disamakan dengan mesin, uang dan sebagainya. Majikan lebih mementingkan atau memberikan perhatian pada sumber daya alam dari pada sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan pada masa tersebut manusia masih banyak yang belum mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang memadai, sehingga penghargaan pada manusia masih rendah dipicu pula jumlah tenaga kerja yang berlebihan, padahal lapangan kerja sangat sedikit.

Dalam perkembangan selanjutnya perhatian terhadap faktor manusia sebagai sumber daya manusia jauh lebih besar. Hal ini disebabkan oleh 5 faktor yaitu:

1. Perkembangan pengetahuan manajemen yang dipelopori oleh Taylor.
2. Kekurangan tenaga kerja pada perang dunia I bagi negara-negara yang terlibat peperangan.
3. Kemajuan yang dicapai serikat-serikat pekerja.
4. Semakin meningkatnya campur tangan pemerintah dalam hubungan antara majikan dan buruh.
5. Akibat depresi besar tahun 1930.

Adanya ke-lima faktor di atas, pada sekitar tahun 1950-an para ahli mengkaji kembali pentingnya peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi. Di Indonesia masalah sumber daya manusia baru mulai diperhatikan lebih

serius pada tahun 1970-an. Hal ini dibuktikan dengan munculnya Undang-undang tentang tenaga kerja, peraturan upah minum, Kesejahteraan pegawai dan sebagainya.

Sebagai fungsi manajemen, manajemen sumber daya manusia (MSDM) berkenaan dengan kegiatan-kegiatan dalam mengelola sumberdaya manusia (SDM) yang dibutuhkan perusahaan, mulai rekrutmen sampai pemensiunan. Sebagai cabang dari manajemen, maka MSDM merupakan upaya pemanfaatan SDM untuk mencapai tujuan organisasi, yang sekaligus juga dapat membantu para pekerja untuk mencapai tujuan-tujuan pribadinya.

Kedua tujuan di atas (organisasional dan individual) bukanlah dua hal yang terpisah tetapi menyatu, dalam arti pencapaian tujuan yang satu tidak boleh mengorbankan tujuan yang lainnya. Di-bandingkan sumber daya lainnya, SDM mempunyai daya efektivitas yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasional. Keberhasilan suatu organisasi banyak tergantung kemampuannya dalam mengelola SDM.

## **8.2. PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Menurut Boone & Kurtz : MSDM adalah fungsi untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang memiliki kualifikasi untuk melaksanakan aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menurut AF Stoner : Manajemen sumber daya manusia merupakan prosedur yang terus berkelanjutan yang memiliki tujuan untuk orang yang tepat dalam suatu perusahaan guna ditempatkan dalam posisi atau jabatan yang tepat ketika perusahaan membutuhkannya. Menurut Gary Dessler : MSDM adalah kebijakan dari praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “orang” atau SDM dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian.

Menurut Melayu SP. Hasibuan : MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan

perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Henry Simamora: MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja.

### **8.3. PENDEKATAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Dalam setiap kegiatan atau aktivitas organisasi dari waktu ke waktu selalu timbul masalah-masalah. Untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul ada beberapa pendekatan sesuai dengan periodenya. Maksudnya pendekatan yang lebih akhir menunjukkan lebih baru ditinjau dari segi waktunya. Namun sampai sekarang pun masih ada pimpinan perusahaan yang menggunakan pendekatan lama dalam mengatasi permasalahan. Di bawah ini dikemukakan tiga pendekatan: Pendekatan Mekanis, Pendekatan Paternalisme, dan, Pendekatan Sistem Sosial.

#### **1. Pendekatan Mekanis (klasik)**

Perkembangan di bidang Industri dengan penggunaan mesin-mesin dan alat-alat elektronika membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja. Dalam pendekatan mekanis, apabila ada permasalahan yang berhubungan dengan tenaga kerja, maka unsur manusia dalam organisasi disamakan dengan faktor produksi lain, sehingga pimpinan perusahaan cenderung menekan pekerja dengan upah yang minim sehingga biaya produksi rendah.

Pandangan pendekatan ini menunjukkan sikap bahwa tenaga kerja harus dikelompokkan sebagai modal yang merupakan faktor produksi. Dengan hal ini maka di usahakan untuk memperoleh tenaga kerja yang murah namun bisa di manfaatkan semaksimal mungkin dan memperoleh hasil yang lebih besar untuk kepentingan pemberi kerja. Pendekatan ini cukup dominan di negara-negara industri barat sampai dengan tahun 1920 - an.

## **2. Pendekatan Paternalisme (Paternalistik)**

Dengan adanya perkembangan pemikiran dari para pekerja yang semakin maju dari para pekerja, yang menunjukkan mereka dapat melepaskan diri dari ketergantungan manajemen atau pimpinan perusahaan mengimbangkan dengan kebaikan untuk para pekerja. Paternalisme merupakan suatu konsep yang menganggap manajemen sebagai pelindung terhadap karyawan, berbagai usaha telah dilakukan oleh pimpinan perusahaan supaya para pekerja tidak mencari bantuan dari pihak lain. Pendekatan ini mulai hilang pada waktu periode tahun 1930-an.

## **3. Pendekatan Sistem Sosial (Human Relation)**

Manajemen Sumber Daya Manusia atau personalia merupakan proses yang kompleks. Dengan kekomplekan kegiatan manajemen Sumber Daya Manusia, maka pimpinan perusahaan mulai mengarah pada pendekatan yang lain yaitu pendidikan sistem sosial yang merupakan suatu pendekatan yang dalam pemecahan masalah selalu memperhitungkan faktor – faktor lingkungan. Setiap ada permasalahan, maka diusahakan dipecahkan dengan sebaik mungkin dengan resiko yang paling kecil, baik bagi pihak tenaga kerja maupun pemberi kerja.

## **8.4. PROSES TAHAPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

### **Recruitment (Pengadaan)**

Recruitment disini diartikan pengadaan, yaitu suatu proses kegiatan mengisi formasi yang lowong, mulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyarigan sampai dengan pengangkatan dan penempatan. Pengadaan yang dimaksud disini lebih luas maknanya, karena pengadaan dapat merupakan salah satu upaya dari pemanfaatan. Jadi pengadaan disini adalah upaya penemuan calon dari dalam organisasi maupun dari luar untuk mengisi jabatan yang memerlukan SDM yang berkualitas.

Jadi bisa berupa recruitment from outside dan recruitment from within. Recruitment from within merupakan bagian dari upaya pemanfaatan SDM yang sudah ada, antara lain melalui pemindahan dengan promosi atau tanpa promosi. Untuk pengadaan pekerja dari luar tahapan seleksi memegang peran penting. Seleksi yang dianjurkan bersifat terbuka (open competition) yang didasarkan kepada standar dan mutu yang sifatnya dapat diukur (measurable). Pada seleksi pekerja baru maupun perpindahan baik promosi dan tanpa promosi, harus memperhatikan unsur-unsur antara lain; kemampuan, kompetensi, kecakapan, pengetahuan, keterampilan, sikap dan kepribadian.

Tahapan pemanfaatan SDM ini sangat memegang peranan penting, dan merupakan tugas utama dari seorang pimpinan. Suatu hal yang penting disini adalah memanfaatkan SDM atau pekerja secara efisien, atau pemanfaatan SDM secara optimal, artinya pekerja dimanfaatkan sebesar-besarnya namun dengan tetap memperhatikan dan mempertimbangkan batas-batas kemungkinan pemanfaatan yang wajar. Orang tidak merasa diperas karena secara wajar pula orang tersebut menikmati kemanfaatannya.

Prinsip pemanfaatan SDM yang terbaik adalah prinsip satisfaction yaitu tingkat kepuasan yang dirasakan sendiri oleh pekerja yang menjadi pendorong untuk berprestasi lebih tinggi, sehingga makin bermanfaat bagi organisasi dan pihak- pihak lain. Pemanfaatan SDM dapat dilakukan dengan berbagai cara, mulai dari yang paling mudah dan sederhana sampai cara yang paling canggih. Pemanfaatan SDM perlu dimulai dari tahap pengadaan, dengan prinsip the right man on the right job.

### **Maintenance (pemeliharaan)**

Pemeliharaan atau maintenance merupakan tanggung jawab setiap pimpinan. Pemeliharaan SDM yang disertai dengan ganjaran (reward system) akan berpengaruh terhadap jalannya organisasi. Tujuan utama dari pemeliharaan adalah

untuk membuat orang yang ada dalam organisasi betah dan bertahan, serta dapat berperan secara optimal. Sumber daya manusia yang tidak terpelihara dan merasa tidak memperoleh ganjaran atau imbalan yang wajar, dapat mendorong pekerja tersebut keluar dari organisasi atau bekerja tidak optimal.

Pemeliharaan SDM pada dasarnya untuk memperhatikan dan mempertimbangkan secara seksama hakikat manusianya. Manusia memiliki persamaan disamping perbedaan, manusia mempunyai kepribadian, mempunyai rasa, karya, karsa dan cipta. Manusia mempunyai kepentingan, kebutuhan, keinginan, kehendak dan kemampuan, dan manusia juga mempunyai harga diri. Hal-hal tersebut di atas harus menjadi perhatian pimpinan dalam manajemen SDM.

Pemeliharaan SDM perlu diimbangi dengan sistem ganjaran (reward system), baik yang berupa finansial, seperti gaji, tunjangan, maupun yang bersifat material seperti; fasilitas kendaraan, perubahan, pengobatan, dll dan juga berupa immaterial seperti: kesempatan untuk pendidikan dan pelatihan, dan lain-lain. Pemeliharaan dengan sistem ganjaran ini diharapkan dapat membawa pengaruh terhadap tingkat prestasi dan produktitas kerja.

### **Development (pengembangan)**

Sumber daya manusia yang ada didalam suatu organisasi perlu pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan perkembangan organisasi. Apabila organisasi ingin berkembang seyogyanya diikuti oleh pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.

1. Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk pengembangan SDM, terutama untuk pengembangan kemampuan intelektual dan kepribadian.
2. Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang digunakan oleh suatu organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan

peningkatan kemampuan atau keterampilan pekerja yang sudah menduduki suatu jabatan atau tugas tertentu.

Untuk pendidikan dan pelatihan ini, langkah awalnya perlu dilakukan analisis kebutuhan atau need assessment, yang menyangkut tiga aspek, yaitu :

1. Analisis organisasi, untuk menjawab pertanyaan : “Bagaimana organisasi melakukan pelatihan bagi pekerjanya”,
2. Analisis pekerjaan, dengan pertanyaan : “Apa yang harus diajarkan atau dilatihkan agar pekerja mampu melaksanakan tugas atau pekerjaannya” dan,
3. Analisis pribadi, menekankan “Siapa membutuhkan pendidikan dan pelatihan apa”. Hasil analisis ketiga aspek tersebut dapat memberikan gambaran tingkat kemampuan atau kinerja pegawai yang ada di organisasi tersebut.

#### **8.5. FUNGSI OPERASIONAL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Implementasi manajemen sumber daya manusia tergantung kepada fungsi operasional MSDM itu sendiri. Beberapa pakar memberikan fungsi yang bervariasi tentang MSDM seperti yang dikemukakan oleh Flippo (1984), terdiri dari:

1. Procurement
2. Development
3. Compensation
4. Integration
5. Maintenance
6. Separation

De Cenzo and Robbins (1996), menyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari

1. Staffing: strategic human resources, recruiting, and selection;
2. Training and development: orientation, employee training, employee development and career development

3. Motivation: Motivation theories and the job design, performance appraisal, rewards and compensation, employee benefit
4. Maintenance: safety and health, communication, employee relation.

Lebih jauh Milkovich and Boudreau (1997) berpendapat sama, bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup:

1. Staffing: recruiting, selection, separations and diversity
2. Training and development: careers, continuous learning, and mentoring;
3. Compensation : Base pay on markets, pay for performance, benefit/non financial
4. Employee relations: communications, grievance/dispute resolution, union relations, safety and health
5. Work structure: job analysis, teams, performance management, and employee involvement

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa fungsi operasional Manajemen sumber daya manusia meliputi :

### **1. Perencanaan Tenaga Kerja**

Perencanaan tenaga kerja merupakan operasi dari manajemen sumber daya manusia. Dengan perencanaan tenaga kerja dimaksudkan ada upaya untuk merencanakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan organisasi ini. Fungsi ini mulai Analisis pekerjaan, rekrutmen, penempatan sampai pada orientasi pekerjaan.

Kegiatan rekrutmen atau penarikan sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat memperoleh sumber daya manusia sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan. Aplikasi kegiatan ini adalah dengan adanya seleksi yang dilakukan untuk dapat mengetahui sejauh

mana pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja. Apabila sudah memenuhi syarat, maka tenaga kerja tersebut dapat ditempatkan sesuai dengan keahliannya masing-masing.

## **2. Pengembangan Tenaga Kerja**

Pengembangan tenaga kerja merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan kualitas tenaga kerja sehingga dapat mengurangi ketergantungan organisasi untuk menarik karyawan baru. Adapun tujuan pengembangan Sumber Daya Manusia diarahkan untuk merubah Sumber Daya Manusia yang potensial tersebut menjadi tenaga kerja yang produktif, serta mampu dan terampil sehingga menjadi efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengembangan tenaga kerja dapat dilakukan dengan mengadakan pendidikan dan latihan yang rutin, promosi dan mutasi. Pendidikan dan latihan dilakukan agar tenaga kerja dapat selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Promosi dapat digunakan untuk cara pengembangan tenaga kerja, karena promosi merupakan perpindahan karyawan ke jenjang yang lebih tinggi. Sementara mutasi adalah perpindahan karyawan dari satu unit ke unit yang lain tanpa merubah jenjang yang ada. Adanya mutasi ini diharapkan karyawan mempunyai multi skill.

Adanya pengembangan tenaga kerja, baik melalui pendidikan dan latihan, promosi maupun mutasi akan dapat memotivasi karyawan untuk mempunyai kinerja yang baik sehingga dalam penilaian prestasi kerja dapat maksimal.

## **3. Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu aspek yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan adanya penilaian prestasi kerja, maka dapat

diketahui karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik maupun yang kurang. Hal ini akan berdampak pada pemberian kompensasi.

#### **4. Pemberian Kompensasi**

Fungsi pemberian kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada para karyawan. Kompensasi ini dapat berupa finansial maupun non finansial. Kegiatan disini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan, dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh masing-masing pekerja secara adil.

#### **5. Pemeliharaan Tenaga Kerja**

Di dalam pemeliharaan tenaga kerja ada pelaksanaan aspek ekonomis dan non ekonomis yang diharapkan dapat memberikan ketenangan kerja dan konsentrasi penuh bagi pekerja guna menghasilkan prestasi kerja yang di harapkan oleh organisasi. Aspek ekonomis berhubungan dengan pemberian kompensasi yang berupa gaji dan bonus yang sebanding dengan hasil kerjanya.

Aspek nonekonomis berupa adanya jaminan kesehatan, kesejahteraan dan keamanan serta kenyamanan dalam bekerja. Adanya kegiatan pemeliharaan tenaga kerja yang memadai akan memperkecil adanya konflik antara tenaga kerja dengan pemberi kerja. Dalam pemeliharaan sumber daya manusia ada beberapa yang perlu dikaji antara lain tentang kepuasan kerja karyawan, pengelolaan konflik, motivasi karyawan dan komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

#### **6. Pemberhentian**

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Fungsi pemberhentian harus mendapat perhatian yang serius dari manajer SDM karena telah diatur oleh undang-undang dan mengikat bagi perusahaan maupun karyawan. Istilah

pemberhentian atau separation, pemisahan adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari organisasi (perusahaan) yang disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, pensiun, aatau sebab-sebab lain yang diatur oleh undang-undang.

#### **8.6. URGENSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM BERWIRAUSAHA**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam berwirausaha. Apapun bentuk serta tujuannya, usaha dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau organisasi.

Urgensi manajemen sumber daya manusia dalam berwirausaha yaitu:

1. MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan usahanya dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (Management Science) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses- proses perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin dan mengendalikan.
2. Fungsi MSDM yaitu hal ihwal staffing dan personalia dalam usaha dalam perusahaan, yang mencakup analisis tugas atau jabatan, rekrutmen dan seleksi calon tenaga kerja, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, penilaian dan pengembangan SDM. Karena sebagian atau seluruh tugas tentang penempatan personalia yang tepat untuk tugas yang tepat, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, promosi, pendisiplinan serta penilaian kerja untuk perbaikan kinerja merupakan tugas setiap manajer maka scope MSDM mencakup seluruh tugas tentang SDM yang diemban oleh setiap manajer.
3. Aspek manajemen serta SDM demikian strategis dan demikian luasnya, maka MSDM melibatkan banyak aspek, terutama dengan faktor-faktor lingkungan internal

organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman). Tantangan manajer masa kini adalah merespons perubahan-perubahan eksternal agar faktor-faktor lingkungan internal perusahaan menjadi kuat dan kompetitif.

Jelaslah bahwa para manajer harus mengaitkan pelaksanaan MSDM dengan strategi usaha untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

4. Peran strategis SDM dalam usaha atau bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, di mana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas, adalah SDM strategis yang memberikan nilai tambah (added value) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan SDM ini merupakan competitive advantage dari perusahaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan added value yang maksimum yang dapat mengoptimalkan competitive advantage.
5. Adanya SDM ekspertis: manajer strategis (strategic managers) dan SDM yang handal yang menyumbang dalam menghasilkan added value tersebut merupakan value added perusahaan. Value added adalah SDM strategis yang menjadi bagian dari human capital perusahaan.
6. Kecenderungan global: Perubahan, pergeseran Manajer masa kini dituntut untuk cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang berlangsung cepat. Perubahan ini disebabkan antara lain oleh :
  - a. Berbagai kemajuan teknologi yang berlangsung sangat cepat pada 10-20 tahun terakhir, terutama dalam telekomunikasi, penggabungan komputer dengan komunikasi, CAD, CAM dan robotika.

- b. Pengaruh globalisasi: perusahaan manufaktur Amerika Serikat memanfaatkan buruh murah di negara-negara berkembang, persaingan yang semakin mendunia, produksi manufaktur multinasional
- c. Pengaruh deregulasi atau berkurangnya pengaturan harga, entry tariff dsb. oleh pemerintah, proteksi dan monopoli yang semakin berkurang menyebabkan munculnya berbagai perusahaan baru dalam bidang telekomunikasi, penerbangan, bank yang beroperasi dengan biaya yang relatif lebih rendah (sangat kompetitif).
- d. Demografi tenaga kerja global yang berubah, mengarah kepada workforce diversity, diskriminasi tenaga kerja yang semakin longgar, bertambahnya tenaga usia tua dan tenaga kerja wanita
- e. Perubahan sistem sosio-politik seperti Rusia yang menjadi kapitalis, RRC yang menjadi negara industri, berdirinya asosiasi-asosiasi regional (EU, NAFTA, APEC dll.) yang bertujuan antara lain untuk kerjasama ekonomi, liberalisasi dan deregulasi perdagangan; reformasi di Indonesia yang meruntuhkan orde baru mestinya membawa paradigma baru di dunia usaha.

Pergeseran-pergeseran yang telah disebutkan di atas berdampak kepada semakin banyaknya pilihan bagi konsumen; terjadinya mergers, joint-venture dan bahkan divestasi dan menutup usaha; siklus hidup produk menjadi lebih pendek dan terjadi fragmentasi pasar.

Fenomena-fenomena tersebut menimbulkan ketidakpastian sebagai tantangan terhadap tugas manajer. Menjawab tantangan ini, agar dapat bersaing dan sustainable sesuai tuntutan perubahan, usaha atau bisnis harus responsif, cepat bereaksi dan cost-effective.

## **8.7. MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA**

Penampilan kerja adalah akibat adanya interaksi antara dua variabel, yaitu kemampuan melaksanakan tugas dan motivasi. Kemampuan melaksanakan tugas merupakan unsur utama dalam menilai kinerja seseorang. Namun, tugas tidak akan dapat diselesaikan dengan baik tanpa didukung oleh suatu kemauan dan motivasi. Jika seseorang telah melaksanakan tugas dengan baik, maka dia akan mendapatkan kepuasan terhadap hasil yang dicapai dan tantangan selama proses pelaksanaan. Kepuasan tersebut dapat tercipta dengan strategi memberikan penghargaan yang dicapai, baik berupa fisik maupun psikis dan peningkatan motivasi.

## **8.8. PENGERTIAN KEPUASAN KERJA**

Motivasi adalah karakteristik psikologis manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Hal ini termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. Motivasi adalah segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motivasi adalah perasaan atau pikiran yang mendorong seseorang melakukan pekerjaan atau menjalankan kekuasaan, terutama dalam berperilaku

Dari berbagai macam definisi motivasi, ada tiga hal penting dalam pengertian motivasi, yaitu hubungan antara kebutuhan, dorongan, dan tujuan. Kebutuhan muncul karena seseorang merasakan sesuatu yang kurang, baik fisiologis maupun psikologis. Dorongan merupakan arahan untuk memenuhi kebutuhan, sedangkan tujuan adalah akhir dari satu siklus motivasi.

Memotivasi adalah proses manajemen untuk memengaruhi tingkah laku manusia berdasarkan pengetahuan mengenai apa yang membuat orang tergerak (Stoner dan Freeman, 1995: 134). Menurut bentuknya, motivasi terdiri atas:

1. motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang datangnya dari dalam diri individu;
2. motivasi ekstrinsik, yaitu motivasi yang datangnya dari luar individu;
3. motivasi terdesak, yaitu motivasi yang muncul dalam kondisi terjepit secara serentak dan menghentak dengan cepat sekali

#### **8.9. PENTINGNYA KEPUASAN DAN SEMANGAT KERJA**

Secara umum, kepuasan kerja (job satisfaction) adalah tingkatan kenikmatan yang diterima orang dari melakukan pekerjaan mereka. Apabila orang menikmati pekerjaan mereka, mereka cukup puas, bila mereka tidak menikmati pekerjaan mereka, mereka kurang puas. Dengan demikian karyawan yang puas cenderung mempunyai semangat kerja (morale): keseluruhan sikap karyawan terhadap lingkungan kerja mereka yang tinggi. Semangat kerja mencerminkan sejauh mana mereka merasa bahwa kebutuhan mereka terpenuhi oleh pekerjaan mereka. Semangat kerja ditentukan oleh berbagai macam faktor, yang meliputi kepuasan kerja dan kepuasan atas berbagai faktor seperti upah, tunjangan, rekan-rekan kerja, dan kesempatan mendapatkan promosi.

Perusahaan dapat meningkatkan semangat dan kepuasan kerja karyawan dengan berbagai cara. Contohnya, beberapa perusahaan besar telah melaksanakan program-program yang lingkupnya mencakup seluruh perusahaan dan didesain untuk memperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan.

Para manajer di Hyatt Hotel melaporkan bahwa dengan sering melakukan survey terhadap sikap karyawan, mengumpulkan masukan karyawan, dan yang lebih penting bertindak berdasarkan masukan-masukan tersebut, perusahaan akan mendapatkan keunggulan dalam merekrut dan mempertahankan para pekerjanya yang produktif.

Apabila para pekerja puas dan memiliki semangat kerja tinggi, organisasi mendapat berbagai macam manfaat. Contohnya, bila dibandingkan dengan para pekerja yang tidak puas, karyawan yang puas akan lebih berkomitmen dan setia. Karyawan-karyawan seperti itu kemungkinan besar akan bekerja lebih keras dan memberikan sumbangan yang berharga bagi organisasi. Disamping itu, mereka cenderung tidak terlalu banyak mengeluh dan lebih sedikit yang berperilaku negatif (mengeluh, secara sengaja memperlambat kerja mereka, dan sebagainya) dibandingkan dengan rekan-rekannya yang kurang puas. Akhirnya, para pekerja yang puas cenderung tidak saja datang untuk bekerja tiap hari tetapi tetap bertahan di dalam organisasinya. Dengan meningkatkan kepuasan dan semangat kerja mereka, berarti manajemen berusaha menjamin pelaksanaan operasi yang lebih efisien.

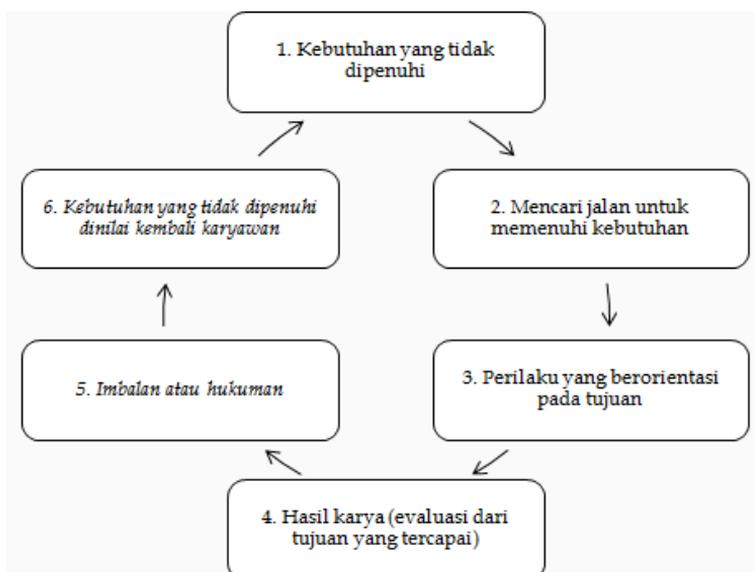
Sebaliknya, biaya atas ketidakpuasan dan rendahnya semangat kerja sangatlah tinggi. Para pekerja yang tidak puas mungkin lebih sering absen dengan alasan gangguan kesehatan yang tidak berarti, alasan-alasan pribadi, atau rasa keengganan untuk pergi bekerja. Semangat kerja yang rendah juga dapat mengakibatkan tingginya tingkat perputaran karyawan (turnover): Persentase angkatan kerja organisasi yang keluar yang harus diganti. Tingkat perputaran karyawan yang tinggi mempunyai konsekuensi negatif, yang meliputi gangguan jadwal produksi, biaya pelatihan yang tinggi, dan produktivitas berkurang. Dilain pihak tingkat perputaran karyawan yang sedang bisa bermanfaat: Organisasi dapat menghilangkan pekerjaan dari karyawan yang berkinerja rendah dan/atau membawa gagasan baru dan bakat yang segar.

#### **8.10. UNSUR MOTIVASI**

Motivasi mempunyai tiga unsur utama yaitu kebutuhan, dorongan, dan tujuan. Kebutuhan terjadi bila individu merasa ada ketidakseimbangan antara apa yang mereka miliki dengan apa yang mereka harapkan. Dorongan

merupakan kekuatan mental yang berorientasi pada pemenuhan harapan atau pencapaian tujuan. Dorongan yang berorientasi pada tujuan tersebut merupakan inti daripada motivasi.

Pada dasarnya motivasi mempunyai sifat siklus (melingkar), yaitu motivasi timbul, memicu perilaku tertuju kepada tujuan (goal), dan akhirnya setelah tujuan tercapai, motivasi itu berhenti. Tapi itu akan kembali pada keadaan semula apabila ada suatu kebutuhan lagi. Siklus ini dapat digambarkan sebagai berikut.



**Siklus dan Proses Motivasi**

### 8.11. MOTIVASI DI LINGKUNGAN KERJA

Walaupun kepuasan kerja dan semangat kerja merupakan hal yang penting, motivasi karyawan merupakan faktor yang bahkan lebih penting bagi keberhasilan perusahaan. Motivasi merupakan salah satu bagian dari fungsi manajerial pengarahan (directing). Secara umum, motivasi didefinisikan sebagai serangkaian kekuatan yang menyebabkan orang berperilaku dalam cara tertentu. Seorang

pekerja mungkin termotivasi untuk bekerja keras dan berproduksi sebanyak mungkin, sementara yang lainnya mungkin termotivasi untuk berproduksi secukupnya saja.

Selama bertahun-tahun, banyak bermunculan teori dan penelitian yang berusaha membahas masalah-masalah itu. Dalam bagian ini, kita akan menelusuri penelitian dan teori utama mengenai motivasi karyawan. Kita akan berfokus pada tiga pendekatan hubungan antar manusia di lingkungan kerja yang mencerminkan kronologi pemikiran dasar dalam bidang itu: (1) teori klasik dan manajemen ilmiah, (2) teori perilaku, dan (3) teori motivasi kontemporer.

### **1. Teori Klasik**

Menurut teori motivasi klasik, para pekerja termotivasi semata-mata oleh uang. Dalam buku yang menjadi rujukan banyak pakar lain, *The Principles of Scientific Management*, seorang insinyur industri Frederick Taylor mengusulkan cara perusahaan dan para pekerja memanfaatkan cara pandang kehidupan di lingkungan kerja. Usulannya telah diterima oleh masyarakat luas. Apabila para pekerja termotivasi oleh uang, menurut Taylor, membayar mereka lebih banyak akan mendorong mereka berproduksi lebih banyak pula. Sementara itu, perusahaan yang menganalisis pekerjaan dan menemukan cara yang lebih baik untuk mengerjakannya dapat memproduksi barang-barang dengan lebih murah, memperoleh laba yang lebih banyak, dan karenanya perusahaan membayar serta memotivasi para pekerja lebih baik daripada pesaingnya.

Pendekatan Taylor dikenal sebagai manajemen ilmiah (*scientific management*). Ide-idenya menangkap khayalan banyak manajer di awal abad kedua puluh. Dengan segera, pabrik-pabrik di seluruh pelosok Amerika Serikat mempekerjakan ahli-ahli untuk melakukan penelitian waktu dan gerakan (*time and motion studies*): Teknik-teknik rekayasa industri yang diaplikasikan pada tiap-tiap aspek atau bagian pekerjaan agar dapat

menentukan cara melakukan pekerjaan tersebut secara lebih efisien. Penelitian-penelitian itu merupakan usaha-usaha ilmiah pertama yang berusaha merinci pekerjaan menjadi komponen-komponen yang mudah diulang serta mencari alat dan mesin yang efisien untuk melakukannya.

## **2. Teori Perilaku: Penelitian Hawthorne**

Pada tahun 1925, sekelompok peneliti dari Harvard memulai penelitian di Hawthorne Works of Western Electric di luar kota Chicago. Dengan tujuan meningkatkan produktivitas, mereka ingin mengamati hubungan antara perubahan lingkungan fisik dan output para pekerja.

Hasil eksperimen tersebut tidak terduga, bahkan membingungkan. Contohnya, meningkatnya penerangan juga memperbaiki produktivitas. Lebih jauh lagi, berlawanan dengan semua perkiraan, kenaikan upah gagal meningkatkan produktivitas. Perlahan-lahan, para peneliti berhasil memecahkan teka teki tersebut. Penjelasannya terletak pada reaksi para pekerja terhadap perhatian yang mereka terima. Para peneliti menyimpulkan bahwa produktivitas akan meningkat sebagai tanggapan atas semua tindakan manajemen yang dinilai oleh para pekerja sebagai perhatian khusus. Penemuan itu yang sekarang dikenal luas sebagai efek Hawthorne (Hawthorne effect)--- mempunyai pengaruh besar pada teori hubungan manusia, walaupun dalam banyak kasus, teori itu hanya bertujuan menyakinkan para manajer bahwa mereka harus lebih banyak memperhatikan para karyawannya.

## **3. Teori Motivasi Kontemporer**

Berdasarkan penelitian Hawthorne, para manajer dan peneliti lebih berfokus pada pentingnya hubungan manusia dalam memotivasi kinerja karyawan. Dengan berfokus pada faktor-faktor yang dapat menyebabkan, emusnahkan, dan mempertahankan perilaku pekerja, hampir semua pembuat teori motivasi membahas cara

manajemen menganggap dan memperlakukan para karyawannya. Teori motivasi utama mencakup model sumber daya manusia, hierarki kebutuhan, teori dua faktor, teori pengharapan (ekspektansi), dan teori keadilan.

### **§ Model Sumber Daya Manusia: Teori X dan Y**

Dalam suatu penelitian yang penting, ilmuwan perilaku Douglas McGregor menyimpulkan bahwa para manajer mempunyai kepercayaan yang sangat berbeda mengenai cara terbaik menggunakan sumber daya manusia suatu perusahaan. Ia mengklasifikasikan keyakinan itu ke dalam serangkaian asumsi yang ia beri label "Teori X" dan "Teori Y".

Para manajer yang menganut Teori X cenderung menyakini kebenaran asumsi bahwa orang bersifat malas dan tidak mau bekerja sama dan oleh karenanya harus dihukum atau diberi imbalan (rewards) agar mereka menjadi produktif. Para manajer yang menganut teori Y, sebaliknya cenderung percaya bahwa orang-orang pada dasarnya energik, berorientasi ke perkembangan, memotivasi diri sendiri, dan tertarik untuk menjadi produktif.

### **§ Model Hierarki Kebutuhan Maslow**

Model hierarki kebutuhan (hierarchy of needs model) dari seorang psikolog, Abraham Maslow, menyatakan bahwa orang mempunyai sejumlah kebutuhan yang berbeda-beda yang mereka coba penuhi dari pekerjaan mereka. Ia mengklasifikasikan kebutuhan-kebutuhan itu menjadi lima tipe dasar dan menyarankan agar kebutuhan itu disusun menurut hierarki prioritas seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini.



Menurut Maslow, Kebutuhan merupakan hal yang bertingkat-tingkat karena kebutuhan yang tingkatannya rendah harus sudah dipenuhi sebelum seseorang mencoba memuaskan kebutuhan yang tingkatannya lebih tinggi.

Setelah serangkaian kebutuhan dipenuhi, kebutuhan itu berhenti memotivasi perilaku. Itulah arti dari kebutuhan yang bersifat hierarkis dari tingkatan yang rendah ke yang lebih tinggi dalam mempengaruhi motivasi dan kebutuhan karyawan. Contohnya, jika Anda merasa aman dalam pekerjaan Anda, rencana pensiun yang baru mungkin tidak terlalu penting bagi Anda jika dibandingkan dengan kesempatan mencari kawan-kawan baru dan memasuki jaringan informal di antara rekan kerja Anda.

Akan tetapi, jika kebutuhan tingkatan rendah mendadak tidak terpenuhi, hampir semua orang segera berfokus kembali ke tingkatan rendah tersebut. Contohnya, misalkan saja Anda mencari cara untuk memenuhi kebutuhan harga diri Anda dengan bekerja sebagai manajer divisi di suatu perusahaan besar. Jika Anda mengetahui bahwa divisi Anda dan, akibatnya pekerjaan Anda mungkin akan dihapuskan, Anda mungkin melihat kepastiaan keamanan kerja di perusahaan yang baru dapat memotivasi Anda sekuat promosi yang terjadi sebelumnya di perusahaan lama Anda.

## § Teori Dua Faktor

Setelah mengamati sekelompok akuntan dan insinyur, psikolog bernama Frederick Herzberg menyimpulkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja bergantung pada dua faktor: faktor-faktor higienis, seperti kondisi kerja, dan faktor-faktor motivasi, seperti pengakuan atas pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik.

Menurut teori dua faktor (two-factors theory), faktor-faktor higienis mempengaruhi motivasi dan kepuasan hanya jika faktor itu tidak dapat atau gagal memenuhi harapan-harapan. Contohnya, para pekerja akan menjadi tidak puas bila mereka percaya bahwa mereka berada dalam kondisi tempat kerja yang menyedihkan. Akan tetapi, bila kondisi tempat kerjanya membaik, mereka tidak harus menjadi puas, mereka hanya tidak merasa tidak puas. Sebaliknya, apabila para pekerja tidak menerima pengakuan atas pekerjaan yang sukses, mereka mengalami ketidakpuasan sekaligus tidak mengalami kepuasan. Bila mereka diberi pengakuan, mereka kemungkinan besar menjadi lebih puas.



Gambar di atas menggambarkan teori dua faktor. Perhatikan bahwa faktor-faktor motivasi terletak di antara dua kondisi yaitu kepuasan (satisfaction) dan tidak ada kepuasan (no satisfaction). Sebaliknya, faktor-faktor

higienis lebih mungkin menimbulkan perasaan yang terletak pada rentang ketidakpuasan (dissatisfaction) dan tidak ada ketidakpuasan (no satisfaction). Faktor motivasi berhubungan langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan, sedangkan faktor higienis mengacu pada lingkungan tempat mereka melakukannya.

### § Teori Ekspektansi

Teori Ekspektansi (expectancy theory) menyatakan bahwa orang-orang termotivasi bekerja karena ingin mendapatkan imbalan yang mereka inginkan dan bahwa mereka percaya mereka mempunyai peluang atau harapan (ekspektansi) yang masuk akal untuk meraihnya. Imbalan yang sepertinya berada di luar jangkauan mungkin tidak diinginkan bahkan jika imbalan itu pada hakikatnya positif.

Teori ekpektansi juga membantu menjelaskan mengapa beberapa orang tidak bekerja sekeras mungkin ketika gaji mereka semata-mata didasarkan pada senioritas. Karena mereka memperoleh bayaran yang sama, tanpa melihat apakah mereka bekerja keras atau hanya sedang-sedang saja, tidak ada insentif keuangan bagi mereka untuk bekerja lebih keras. Dengan kata lain, mereka bertanya kepada diri mereka sendiri, "Apabila saya bekerja lebih keras, apakah saya akan diberi kenaikan upah?" dan menyimpulkan bahwa jawabannya tidak. Serupa halnya, apabila kerja keras akan mengakibatkan satu atau lebih hasil yang tidak diinginkan---katakanlah, transfer ke lokasi lain atau kenaikan jabatan ke pekerjaan yang memerlukan banyak bepergian---para karyawan tidak termotivasi untuk bekerja lebih keras.

### § Teori Keadilan

Teori Keadilan (equity theory) menyatakan bahwa orang-orang mengevaluasi perlakuan organisasi terhadap mereka dibandingkan dengan perlakuan organisasi terhadap orang-orang lain. Pendekatan itu beranggapan

bahwa orang akan memulai dengan menganalisis masukan atau input (apa yang mereka sumbangkan ke pekerjaan mereka berupa waktu, usaha, pendidikan, pengalaman, dan sebagainya) dibandingkan dengan keluaran atau ouput (apa yang mereka dapatkan---gaji, fasilitas, pengakuan, keamanan). Hasilnya adalah nisbah (rasio) sumbangan (contribution) terhadap perolehan (return). Kemudian mereka membandingkan nisbah mereka sendiri dengan nisbah karyawan-karyawan lainnya; mereka menanyakan apakah nisbahnya sama dengan, lebih besar, atau kurang dari orang-orang yang mereka bandingkan dengan dirinya sendiri. Bergantung pada hasil penilaian tersebut, mereka akan merasa diperlakukan secara adil atau tidak adil (inequity). Ketika orang-orang merasa bahwa mereka tidak diperlakukan secara adil, mereka mungkin akan melakukan berbagai hal untuk memwujudkan kembali keadilan. Contohnya, mereka mungkin akan meminta kenaikan gaji, mengurangi usaha mereka, bekerja dengan waktu yang lebih pendek, atau hanya mengeluh kepada bos mereka. Mereka mungkin mencari-cari alasan, mencari orang-orang lain yang bisa dijadikan perbandingan, atau meninggalkan pekerjaan mereka

# BAB IX

## PENGELOLAAN SDM

### 9.1. FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa fungsi operasional Manajemen sumber daya manusia meliputi :

#### 1. Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan tenaga kerja merupakan operasi dari manajemen sumber daya manusia. Dengan perencanaan tenaga kerja dimaksudkan ada upaya untuk merencanakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan organisasi ini. Fungsi ini mulai Analisis pekerjaan, rekrutmen, penempatan sampai pada orientasi pekerjaan.

Kegiatan rekrutmen atau penarikan sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat memperoleh sumber daya manusia sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan. Aplikasi kegiatan ini adalah dengan adanya seleksi yang dilakukan untuk dapat mengetahui sejauh mana pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja. Apabila sudah memenuhi syarat, maka tenaga kerja tersebut dapat ditempatkan sesuai dengan keahliannya masing-masing.

#### 2. Pengembangan Tenaga Kerja

Pengembangan tenaga kerja merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan kualitas tenaga kerja sehingga dapat mengurangi ketergantungan organisasi untuk menarik karyawan baru. Adapun tujuan pengembangan Sumber Daya Manusia diarahkan untuk merubah Sumber Daya Manusia yang potensial tersebut menjadi tenaga kerja yang produktif, serta mampu dan terampil sehingga

menjadi efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengembangan tenaga kerja dapat dilakukan dengan mengadakan pendidikan dan latihan yang rutin, promosi dan mutasi. Pendidikan dan latihan dilakukan agar tenaga kerja dapat selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Promosi dapat digunakan untuk cara pengembangan tenaga kerja, karena promosi merupakan perpindahan karyawan ke jenjang yang lebih tinggi. Sementara mutasi adalah perpindahan karyawan dari satu unit ke unit yang lain tanpa merubah jenjang yang ada. Adanya mutasi ini diharapkan karyawan mempunyai multi skill.

Adanya pengembangan tenaga kerja, baik melalui pendidikan dan latihan, promosi maupun mutasi akan dapat memotivasi karyawan untuk mempunyai kinerja yang baik sehingga dalam penilaian prestasi kerja dapat maksimal.

### **3. Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu aspek yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan adanya penilaian prestasi kerja, maka dapat diketahui karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik maupun yang kurang. Hal ini akan berdampak pada pemberian kompensasi.

### **4. Pemberian Kompensasi**

Fungsi pemberian kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada para karyawan. Kompensasi ini dapat berupa finansial maupun non finansial. Kegiatan disini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan, dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh masing-masing pekerja secara adil.

## **5. Pemeliharaan Tenaga Kerja**

Di dalam pemeliharaan tenaga kerja ada pelaksanaan aspek ekonomis dan non ekonomis yang diharapkan dapat memberikan ketenangan kerja dan konsentrasi penuh bagi pekerja guna menghasilkan prestasi kerja yang di harapkan oleh organisasi. Aspek ekonomis berhubungan dengan pemberian kompensasi yang berupa gaji dan bonus yang sebanding dengan hasil kerjanya.

Aspek nonekonomis berupa adanya jaminan kesehatan, kesejahteraan dan keamanan serta kenyamanan dalam bekerja. Adanya kegiatan pemeliharaan tenaga kerja yang memadai akan memperkecil adanya konflik antara tenaga kerja dengan pemberi kerja. Dalam pemeliharaan sumber daya manusia ada beberapa yang perlu dikaji antara lain tentang kepuasan kerja karyawan, pengelolaan konflik, motivasi karyawan dan komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

## **6. Pemberhentian**

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Fungsi pemberhentian harus mendapat perhatian yang serius dari manajer SDM karena telah diatur oleh undang-undang dan mengikat bagi perusahaan maupun karyawan. Istilah pemberhentian atau separation, pemisahan adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari organisasi (perusahaan) yang disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, pensiun, aatau sebab-sebab lain yang diatur oleh undang-undang.

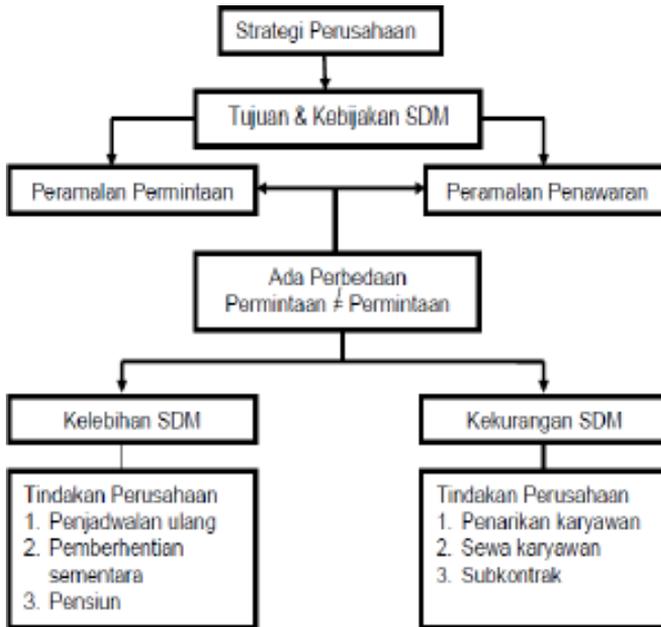
## **9.2. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Perencanaan SDM merupakan proses menentukan kebutuhan SDM organisasi dan menjamin organisasi memiliki jumlah dan kualitas karyawan sesuai yang dibutuhkan pada saat yang tepat (right people in the right time). Perencanaan SDM secara jangka pendek berhubungan

dengan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, sedangkan untuk jangka panjang juga meliputi perencanaan perubahan kebutuhan sesuai tuntutan pekerjaan. Agar mendapatkan hasil yang optimal maka proses perencanaan sumber daya manusia melibatkan pertimbangan internal dan eksternal. Proses perencanaan sumber daya manusia meliputi tahapan berikut:

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

Secara ringkas perencanaan sumber daya manusia dapat digambarkan sebagai berikut:



### 9.3. PELATIHAN (*TRAINING*) DAN PENGEMBANGAN (*DEVELOPMENT*)

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

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

### **Tujuan Pelatihan dan pengembangan**

1. Pelatihan (*Training*) dan pengembangan (*Development*) dilakukan untuk menutup “gap” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan
2. Diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan
3. Pelatihan dilaksanakan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terperinci dan rutin.
4. Pengembangan merupakan ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat pekerjaan.

### **Manfaat pelatihan dan pengembangan SDM**

1. Bagi karyawan :
  - Meningkatkan kemampuan mengerjakan suatu pekerjaan
  - Menunjang perkembangan karir dan pengembangan keterampilan dimasa datang.
2. Bagi perusahaan
  - Merupakan investasi jangka panjang untuk sukses dalam bisnis melalui orang – orang yang berkualitas dibidangnya.

Perbedaan mendasar antara training dan Development adalah sebagai berikut :

<b>Aspek Perbedaan</b>	<b>Pelatihan</b>	<b>Pengembangan</b>
<b>Fokus Pelaksanaan</b>	Pada kebutuhan kerja saat ini ( <i>current</i> )	Pada kebutuhan pengembangan dan perubahan manajemen di masa yang akan datang ( <i>future</i> )
<b>Penggunaan Pengalaman Pekerjaan</b>	Rendah	Tinggi
<b>Tujuan Peaksanaan</b>	Mempersiapkan kebutuhan akan pekerjaan saat ini (tugas dan tanggungjawab, wewenang pekerjaan, kemampuan teknis pekerjaan, dll)	Mempersiapkan kebutuhan akan perubahan dimasa yang akan datang (manajemen change, strategy business, dll)
<b>Partisipasi Peserta yang mengikuti</b>	Ditunjuk oleh atasan dan Manajemen	Melalui seleksi dan sukarela dari peserta yang mengikuti

Contoh sederhana dari pelatihan adalah : pelatihan mengenai tugas dan tanggungjawab pekerjaan suatu Unit, administrasi pekerjaan, kemampuan teknikal yang diperlukan untuk mendukung terlaksananya deskripsi pekerjaan (*Job description*).

Sedangkan Pengembangan biasanya dikelompokkan dalam focus tujuan yang lebih spesifik untuk perencanaan karir plan dalam organisasi agar lebih terarah dan teratur. Dibawah ini adalah pengelompokan program development yang dapat dikembangkan dalam perusahaan terbagi menjadi kelompok trainee dalam berbagai level pekerjaan.

## **Teknik-teknik Pelatihan dan Pengembangan**

Kategori pokok :

1. Metode praktis (on the job training)
2. Metode teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (off the job training)

Faktor-faktor yang menentukan metode terbaik :

1. Efektifitas biaya
2. Isi program yang dikehendaki
3. Kelayakan fasilitas-fasilitas
4. Preferensi dan kemampuan peserta
5. Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih
6. Prinsip-prinsip belajar

### **9.4. PEMBERIAN KOMPENSASI DAN PENGHARGAAN**

Kompensasi merupakan semua jenis imbalan yang diterima karyawan atas pengorbanan dan unjuk kerjanya sebagai anggota organisasi. Kompensasi berhubungan dengan konsep keadilan yang akan memengaruhi keberhasilan pemberian kompensasi kepada karyawan. Dilihat dari persepsi karyawan, prinsip keadilan dipengaruhi oleh:

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

#### **Pengertian Kompensasi**

1. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.
2. Kompensasi langsung : gaji (perodik, karyawan tertentu), upah (pekerja harian), upah insentif (tambahan)

3. Kompensasi tidak langsung /kompensasi tambahan : benefit (program-program perusahaan seperti jaminan hari tua, pensiun, kesehatan,dll), service (fisik seperti mobil perusahaan, lapangan tenis, pesta2, dll)

### **Tujuan Manajemen Kompensasi**

Menurut Keith Davis dan Werther W.B (1996) secara umum tujuan dari manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategis perusahaan dan menjamin bahwa pekerjaan- pekerjaan diberikan secara adil dan layak.

Secara umum tujuan dari manajemen kompensasi adalah sbb :

1. Ikatan kerja sama : hal tersebut dimaksudkan dalam rangka memperoleh personil yang memiliki kualifikasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kompensasi yang sangat tinggi dibutuhkan untuk memberikan daya tarik kepada pelamar.
2. Kepuasan kerja : para karyawan yang tidak puas cenderung mencari perusahaan yang memberikan gaji yang kompetitif, akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang tinggi dalam perusahaan.
3. Pengadaan karyawan efektif
4. Motivasi
5. Stabilitas karyawan
6. Disiplin
7. Pengaruh serikat buruh
8. Pengaruh pemerintah : system gaji dan upah yang sehat harus mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

Dengan demikian ada beberapa prinsip yang diterapkan dalam manajemen kompensasi antara lain :

1. Terdapatnya rasa keadilan dan pemerataan pendapatan dalam perusahaan

2. Setiap pekerjaan dinilai melalui proses evaluasi pekerjaan dan kinerja
3. Mempertimbangkan keuangan perusahaan
4. Nilai rupiah dalam system penggajian mampu bersaing dengan pasar tenaga kerja yang sejenis (competitor).
5. Sistem penggajian yang baru dapat membedakan orang yang berprestasi dengan orang yang tidak berprestasi dalam golongan yang sama
6. Sistem penggajian harus dikaitkan dengan penilaian kinerja karyawan.

Proses penetapan kebijakan kompensasi meliputi:

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

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

1. Insentif individual
  - a. Bonus: insentif berupa pembayaran khusus di luar gaji apabila karyawan dapat menjual jumlah barang tertentu atau menghasilkan jumlah uang tertentu dari penjualannya.
  - b. Merit salary system: insentif individu yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja dalam jabatan non-penjualan.
  - c. Pay for performance/ variable pay: insentif yang diberikan kepada manajer untuk output yang produktif.

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

Variasi kompensasi lainnya adalah melalui program tunjangan (benefits program) yaitu kompensasi di luar gaji dan upah. Macamnya dapat berupa asuransi dan rencana pensiun.

### **Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi**

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah sbb :

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
2. Kemampuan dan ketersediaan perusahaan
3. Serikat buruh/organisasi karyawan
4. Produktifitas kerja karyawan
5. Pemerintah dengan UU dan keppresnya
6. Biaya Hidup (*Cost of living*)
7. Posisi jabatan karyawan
8. Pendidikan dan pengalaman karyawan
9. Kondisi perekonomian nasional
10. Jenis dan sifat pekerjaan

## **9.5. KEPEMIMPINAN**

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi dan memotivasi suatu kelompok orang untuk secara bersama sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam organisasi bisnis dikenal dengan kepemimpinan manajerial.

Menurut Stoner, kepemimpinan manajerial merupakan proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan – kegiatan organisasi yang saling berhubungan tugasnya. Ada tiga komponen dalam kepemimpinan:

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

### **Pengertian Kepemimpinan**

Dalam suatu organisasi diperlukan adanya sosok seorang pemimpin, dimana pemimpin harus memiliki sifat-sifat, gaya-gaya, dan cara berfikir sebagai pemimpin.

Kepemimpinan adalah suatu kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi kondisi lingkungan sekitarnya (Nugroho, 2017). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sebuah pengaruh, sedangkan pemimpin adalah seseorang yang memiliki atau memberi pengaruh. Seseorang yang menduduki jabatan atau memerintah orang lain untuk melakukan sesuatu tidak lantas langsung disebut sebagai pemimpin.

Seorang pemimpin, meskipun ia memiliki berbagai pemikiran, gelar, dan jabatan, jika tidak ada seorang pun yang mengikutinya maka ia bukanlah pemimpin (Timotius, 2016).

Terdapat lima komponen utama dalam pengertian kepemimpinan, yaitu :

1. Memiliki visi, misi, dan tujuan,
2. Merupakan seorang pemimpin,
3. Pengikut,
4. Proses/ gerakan, dan
5. Kemampuan memimpin (Timotius, 2016).

Ruang lingkup studi kepemimpinan secara relatif mewakili aliran berfikir (Kartakusumah, 2006):

1. Kepemimpinan sebagai fokus proses-proses kelompok
2. Kepemimpinan sebagai kepribadian dan akibatnya
3. Kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi orang lain
4. Kepemimpinan sebagai penggunaan pengaruh
5. Kepemimpinan sebagai tindakan atau tingkah laku
6. Kepemimpinan sebagai bentuk persuasi
7. Kepemimpinan sebagai hubungan kekuasaan
8. Kepemimpinan sebagai alat mencapai tujuan
9. Kepemimpinan sebagai akibat dari interaksi
10. Kepemimpinan sebagai pembeda peran
11. Kepemimpinan sebagai inisiasi struktur.

#### **9.6. GAYA KEPEMIMPINAN**

Ada beberapa gaya kepemimpinan klasik meliputi:

##### **Gaya kepemimpinan otoriter**

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

##### **Gaya kepemimpinan demokratis**

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

##### **Gaya kepemimpinan bebas**

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

#### **9.7. PENCEGAHAN SEPARASI (PHK)**

Salah satu bidang kreatif MSDM adalah upaya pencegahan separasi. Ketika departemen SDM dapat mencegah perusahaan kehilangan SDM yang bernilai, maka uang yang ditanam dalam rekrutmen, seleksi, orientasi dan

pelatihan tidak hilang. Uang juga dapat dihemat dengan mengurangi keperluan penyebaran pekerja yang tersisa. Meskipun jumlah minimum dari attrisi menjamin suatu arus karyawan baru ke dalam suatu perusahaan dan kesempatan promosi untuk hal itu sudah ada, tiap-tiap karyawan yang diberhentikan mengalami kerugian investasi. Melalui pendekatan proaktif, pengurangan karyawan melalui pengunduran diri secara sukarela, kematian, layoff dan terminasi dapat dikurangi.

**Pengunduran Diri Secara Sukarela.**

Pengunduran diri secara sukarela dapat dikurangi dengan meningkatkan kepuasan kerja, pekerjaan yang menantang, supervisi yang bermutu tinggi, dan kesempatan untuk tumbuh bagi setiap karyawan. Para manajer dan departemen SDM dilibatkan dengan topik-topik tersebut melalui pelatihan bagi supervisor, perencanaan karier dan aktivitas lainnya.

**Kematian.**

Kematian sebagai sumber pemberhentian kerja adalah salah satu alasan bagi pengembangan HRD untuk meningkatkan kegiatan keamanan kerja, penjagaan kesehatan secara preventif dan rancangan program kenyamanan kerja untuk menjaga kesehatan karyawan. Beberapa alasan dapat digunakannya kombinasi antara ruang olahraga, arena jogging, lapangan tenis, dan fasilitas atletik lainnya adalah untuk mendorong karyawan agar menjaga kesehatan fisiknya sehingga mereka mempunyai umur yang panjang dan dapat bekerja lebih lama.

**Layoff.**

Layoff diminimalisasi oleh beberapa perusahaan dengan perencanaan SDM yang cermat. Dengan memprediksi kebutuhan tenaga kerja beberapa tahun mendatang, pengusaha yang menghindari layoff bahkan selama masa resesi yang buruk sekalipun, Kemudian, karena keahlian mereka yang diperlukan bagi bisnis berubah, maka kegiatan pelatihan dan transfer karyawan membantu perusahaan

untuk menyesuaikan tantangan ekonomi yang dihadapnya sambil menyediakan keamanan kerja bagi para karyawan. Terminasi.

Hasil penelitian tentang mengapa seseorang diberhentikan kerja: Alasan-alasannya: tidak kompeten (35%), tidak cocok dengan rekan kerjanya (10%) tidak jujur atau dusta (20%), sikap-sikap yang negatif (15%) tidak ada motivasi (10%), gagal atau menolak perintah (5%) dan tidak disiplin (5%). "Persepsi pengusaha tentang ketidak- kompetenan adalah cukup besar karena alasan ketidakcocokan keahlian profesional dan kepribadian calon karyawan dengan persyaratan aktual yang ditentukan dalam pekerjaan tersebut".

## BAB X PEMASARAN

Sebagaimana kita ketahui bahwa kegiatan pemasaran adalah berbeda dengan penjualan, transaksi ataupun perdagangan.

American Marketing Association, mengartikan pemasaran sebagai berikut:

*Pemasaran adalah pelaksanaan dunia usaha yang mengarahkan arus barang-barang dan jasa-jasa dari produsen ke konsumen atau pihak pemakai.*

Definisi ini hanya menekankan aspek distribusi ketimbang kegiatan pemasaran. Sedangkan fungsi-fungsi lain tidak diperlihatkan, sehingga kita tidak memperoleh gambaran yang jelas dan lengkap tentang pemasaran. Sedangkan definisi lain, dikemukakan oleh Philip Kotler dalam bukunya *Marketing Management Analysis, Planning, and Control*, mengartikan pemasaran secara lebih luas, yaitu:

*Pemasaran adalah Suatu proses sosial, dimana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan, dan mereka inginkan dengan menciptakan dan mempertahankan produk dan nilai dengan individu dan kelompok lainnya.*

### 10.1. PEMASARAN DAN PENJUALAN

Pemasaran merupakan kegiatan yang unik. Di dalamnya ada strategi dan taktik untuk mengidentifikasi, membangun dan memelihara hubungan dengan pelanggan yang menghasilkan nilai, baik bagi pelanggan maupun pemasar. Definisi lainnya, Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain.

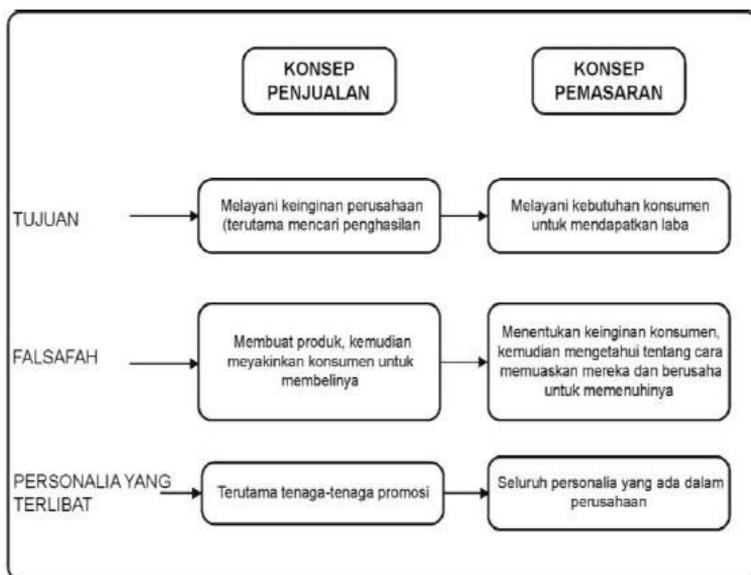
Dalam Swastha (1981: 8) dinyatakan bahwa pemasaran adalah suatu usaha untuk memuaskan kebutuhan pembeli dan penjual. Definisi yang dikemukakan Swastha itu kurang lebih sama dengan uraian pada kalimat sebelumnya. Pemasaran bukan hanya memuaskan kebutuhan konsumen atau pelanggan, melainkan juga memberi kepuasan pada pemasarnya. Berdasarkan pengertian tersebut maka tidak selalu pemasaran itu berarti nilai uang dalam jumlah tertentu.

Dengan demikian, pemasaran bukan hanya berkenaan dengan kegiatan komersial belaka. Sebutlah organisasi nonprofit, yang mengelola radio komunitas, tentu bukan organisasi yang berusaha mencari laba. Karena itu hubungan antara radio komunitas dan khalayaknya lebih merupakan relasi transaksional. Relasi transaksional merupakan ciri pokok pemasaran, di mana ada transaksi antara organisasi yang menghasilkan barang/jasa dengan pelanggannya.

Oleh karena itu, setelah mengkaji beberapa definisi pemasaran, Swastha (1981: 8) menyimpulkan sebagai berikut.

1. Pemasaran dilakukan individu-individu.
2. Tujuan pemasaran adalah memberi kemungkinan, memudahkan dan mendorong adanya pertukaran.
3. Tujuan pertukaran adalah untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia.
4. Pemasaran dilakukan oleh penjual dan pembeli.

Dalam percakapan sehari-hari, sering kali tidak dibedakan antara pemasaran (marketing) dan penjualan (sales). Perbedaan di antara kedua istilah dan konsep tersebut dapat dilihat dari aspek tujuan, falsafah dan personalia yang terlibat. Untuk jelasnya, dapat dilihat gambar berikut.



Perbandingan Konsep Penjualan dan Pemasaran  
(Sumber: Swastha, 1981: 22)

## 10.2. MANAJEMEN PEMASARAN

Pada dasarnya manajemen itu terdiri atas perancangan dan pelaksanaan rencana-rencana. Dalam membuat suatu perencanaan, dibutuhkan kemampuan untuk membuat strategi dan rencana. Untuk rencana jangka panjang maka dibutuhkan waktu yang lebih banyak. Sedangkan untuk pelaksanaan rencana tersebut, dia harus mendelegasikan keputusan-keputusannya yang rutin dilakukan setiap hari kepada para bawahan. Secara umum manajemen mempunyai tiga tugas pokok, yaitu :

1. Mempersiapkan rencana/strategi umum bagi perusahaan
2. Melaksanakan rencana tersebut
3. Mengadakan evaluasi, menganalisa dan mengawasi rencana tersebut dalam pelaksanaannya. (untuk mengukur hasil dan penyimpangannya serta untuk mengendalikan aktivitas).

Sehingga yang dimaksud dengan manajemen pemasaran, menurut Philip Kotler adalah :

*Penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program-program yang ditujukan untuk mengadakan pertukaran dengan pasar yang dituju untuk mencapai tujuan organisasi.*

Untuk membuat suatu rencana, fungsi penganalisaan sangat penting agar rencana yang dibuat dapat lebih matang dan tepat. Penerapan merupakan kegiatan untuk menjalankan rencana. Fungsi pengawasan adalah untuk mengendalikan segala macam aktivitas agar tidak terjadi penyimpangan.

### **Konsep Pemasaran**

Falsafah konsep pemasaran bertujuan memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan pembeli/konsumen. Seluruh kegiatan dalam perusahaan yang menganut konsep pemasaran harus diarahkan untuk memenuhi tujuan tersebut. Meskipun orientasi pembeli ini dibatasi oleh tujuan laba dan pertumbuhan, tetapi konsep itu perlu dilaksanakan. Karena dapat meningkatkan penjualan dengan :

1. Membuat barang yang mudah penggunaannya
2. Mudah pembeliannya
3. Mudah pemeliharaannya

Penggunaan konsep pemasaran bagi sebuah perusahaan dapat menunjang berhasilnya bisnis yang dilakukan. Konsep pemasaran disusun dengan memasukkan tiga elemen pokok, yaitu :

1. Orientasi konsumen / pasar / pembeli
2. Volume penjualan yang menguntungkan
3. Koordinasi dan integrasi seluruh kegiatan pemasaran dalam perusahaan.

Pada dasarnya, perusahaan yang ingin mempraktekkan orientasi konsumen ini harus :

1. Menentukan kebutuhan pokok dari pembeli yang akan dilayani dan dipenuhi
2. Memilih kelompok pembeli tertentu sebagai sasaran dalam penjualannya
3. Menentukan produk dan program pemasarannya
4. Mengadakan penelitian pada konsumen, untuk mengukur, menilai, dan menafsirkan keinginan, sikap, serta tingkah laku mereka
5. Menentukan dan melaksanakan strategi yang paling baik, apakah menitik beratkan pada mutu yang tinggi, harga yang murah atau model yang menarik.

Jadi, secara definitif dapat dikatakan bahwa Konsep pemasaran adalah :

*Sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan.*

### **Peranan Pemasaran**

Pemasaran merupakan proses sosial dan manajerial sehingga konsumen dapat memperoleh kebutuhan / keinginan mereka melalui permintaan, penawaran, dan penukaran nilai suatu produk antara penjual dan pembeli.

1. Kebutuhan : segala kebutuhan dasar manusia baik intuk minum, makan, pakaian, pendidikan dan lainnya
2. Keinginan : Merupakan kondisi lebih khusus dari kebutuhan, misalnya minuman ringan, makanan bergizi, pendidikan tinggi, atau lainnya
3. Permintaan : akumulasi kebutuhan/keinginan yang potensial untuk digarap, misalnya, makanan, perumahan, pendidikan dan lainnya.

Beberapa istilah yang penting dalam konteks pemasaran adalah :

1. Produk (barang, jasa, ide) :  
Segala hasil kerja manusia yang dapat ditawarkan kepada manusia lainnya baik berupa barang, jasa atau ide.
2. Nilai :  
Perkiraan konsumen atas suatu produk untuk kepuasan mereka, apa yang dirasakan / diinginkan
3. Biaya :  
Harga yang harus dibayar konsumen atas produk yang dikonsumsi
4. Kepuasan :  
Seberapa puas konsumen atas produk yang mereka konsumsi (kesesuaian antara harapan dan kenyataan,
5. Pasar :  
Tempat yang berisi semua pelanggan potensial yang berniat untuk transaksi terhadap suatu produk.

### **10.3. BAURAN PEMASARAN (*MARKETING MIX*)**

Bauran pemasaran atau marketing mix adalah kumpulan dari variabel-variabel pemasaran yang dapat dikendalikan yang digunakan oleh suatu badan usaha untuk mencapai tujuan pemasaran dalam pasar sasaran[1]. Dalam bukunya, Sofjan Assauri mendefinisikan bauran pemasaran merupakan kombinasi variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran, variabel mana yang dapat dikendalikan oleh perusahaan untuk mempengaruhi reaksi para pembeli atau konsumen. Jadi, bauran pemasaran terdiri dari himpunan variabel yang dapat dikendalikan dan digunakan oleh perusahaan untuk mempengaruhi tanggapan konsumen dalam pasar sasarannya. Pengambilan keputusan di bidang pemasaran selalu berkaitan dengan variabel-variabel marketing mix.

1. Pengenalan faktor pasar dalam marketing mix  
Tekanan utama dari marketing mix adalah pasar karena pada akhirnya produk yang ditawarkan oleh perusahaan diarahkan kesana.
2. Hubungan antara keputusan tentang harga, promosi dan distribusi dengan variabel-variabel tentang produk  
Produk tersebut membawa pengaruh penting terhadap keputusan-keputusan mengenai harga, promosi dan distribusi, karena terikat pada harga produksi, peralatan dan proses pembuatannya, juga dalam hal promosi yang tergantung pada manfaat dan segi penawarannya.
3. Pengaruh usaha Perusahaan dan saingan terhadap volume penjualan  
Semakin besar usaha-usaha yang dikeluarkan dalam marketing mix untuk penawaran yang ada, akan semakin besar pula penjualannya. Bagaimanapun, persentase yang lebih besar dari penjualan total perusahaan akan bertambah dengan adanya usaha marketing mix yang lebih besar.
4. Efektivitas Marketing Mix Perusahaan dalam hubungannya dengan volume penjualan  
Seberapa jauh efektivitas pengeluaran yang dilakukan oleh perusahaan terhadap volume penjualannya.  
Seberapa jauh efektivitas pengeluaran yang dilakukan oleh perusahaan terhadap volume penjualannya.
5. Marketing Mix untuk beberapa jenis produk (dan Jasa)  
Marketing mix yang diterapkan pada setiap jenis produk adalah berbeda. Volume penjualan dan laba dapat dimaksimalkan jika marketing mixnya sesuai dengan penawaran perusahaan.

Tahap ini berupa menentukan tujuan khusus setiap penawaran. Umumnya tujuan ini dikaitkan dengan masalah-masalah seperti :

1. Pengembangan investasi
2. Laba
3. Market share atau volume penjualan.

4. Menentukan Marketing mix
5. Penerapan keputusan-keputusan Marketing Mix  
Keputusan tersebut dapat dilaksanakan dengan menentukan : Apa, siapa, mengapa, bagaimana, Kapan, dimana.
6. Mengadakan Prosedur Pengawasan  
Sistem pengawasan perlu diadakan dalam manajemen produk dan merupakan tahap terakhir. Tahap tersebut adalah :
  - a. Memilih kriteria pengawasan
  - b. Pengukuran kriteria
  - c. Penentuan standard kerja
  - d. Memonitor kejadian
  - e. Membandingkan hasil dengan standard

#### 10.4. DAUR HIDUP PRODUK (*PRODUCT LIFE CYCLE – PLC*)

Siklus hidup produk atau dalam istilah asing biasa disebut dengan sebutan product life cycle adalah salah satu komponen penting yang wajib diketahui dan dipahami dengan benar oleh para produsen. Pada dasarnya, konsep nyata dari sebuah siklus hidup adalah merupakan suatu proses yang memberikan gambaran proses yang akan dipasarkan. Nantinya produk tersebut akan diedarkan ke masyarakat hingga mengalami suatu siklus tertentu.

Banyak yang perlu diketahui tentang siklus hidup suatu produk. Jadi harus benar-benar mengetahui pengertian tahapan dan contohnya. Jadi setelah mengetahui keseluruhannya, akan diajarkan tentang bagaimana konsep tersebut terbentuk.

Pada umumnya, Siklus Hidup Produk atau Product Life Cycle memiliki 4 Tahapan yaitu Perkenalan (Introduction), Perkembangan (Growth), Kedewasaan (Maturity), Penurunan (Decline). Berikut ini adalah penjelasan singkat mengenai keempat tahapan Siklus Hidup Produk beberapa strategi umum yang digunakan produsen dalam memasarkan produknya berdasarkan Fase atau Tahap Siklusnya.

# Product Life Cycle



Sumber: [www.guru.pendidikan.co.id](http://www.guru.pendidikan.co.id)

## Strategi Yang Bisa Dilakukan Pada Masing-masing Tahapannya:

### 1. Tahap Perkenalan (Introduction)

- a. Strategi peluncuran cepat (rapid skimming strategy) : Peluncuran suatu produk baru pada harga tinggi dengan melalui tingkat promosi yang tinggi.
- b. Strategi peluncuran lambat (slow skimming strategy) : adalah suatu peluncuran produk baru dengan harga tinggi serta juga sedikit promosi.
- c. Strategi penetrasi cepat (rapid penetration strategy) : adalah suatu peluncuran produk pada harga yang rendah yanag dengan biaya promosi yang besar.
- d. Strategi penetrasi lambat (slow penetration strategy) : adalah suatu peluncuran produk baru dengan tingkat promosi rendah serta juga harga rendah.

### 2. Tahap Pertumbuhan (Growth)

Selama dalam tahap pertumbuhan perusahaan tersebut menggunakan beberapa strategi untuk dapat mempertahankan pertumbuhan pasar yang pesat selama mungkin dengan cara sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kualitas pada produk dan juga menambahkan keistimewaan pada produk baru serta gaya yang lebih baik.
- b. Perusahaan tersebut harus menambahkan model > model baru serta produk > produk penyerta (yakni, produk dengan berbagai ukuran, rasa, dan lain-lain yang dapat melindungi produk utama)
- c. Perusahaan itu harus memasuki segmen pasar baru.
- d. Perusahaan itu harus meningkatkan cakupan distribusinya serta juga memasuki saluran distribusi yang baru.
- e. Perusahaan tersebut beralih dari iklan yang dapat membuat orang menyadari produk (product awareness advertising) ke arah iklan yang membuat orang menunjuk (memilih) produk anda (product preference advertising)
- f. Perusahaan tersebut menurunkan harga untuk dapat menarik pembeli yang sensitif terhadap suatu harga pada tiap lapisan.

### 3. Tahap Kedewasaan (Maturity)

- a. Perusahaan tersebut menghilangkan produk yang kurang kuat serta juga lebih berkonsentrasi kepada sumber daya pada produk yang lebih menguntungkan serta juga pada produk baru.
- b. Dengan Memodifikasi pasar yang mana perusahaan tersebut berusaha untuk dapat memperluas pasar untuk merek yang sudah mapan.
- c. Perusahaan tersebut mencoba menarik konsumen yang merupakan ialah sebagai pemakai produknya.
- d. Dengan Menggunakan strategi peningkatan keistimewaan (*feature improvement*) yakni yang memiliki tujuan untuk dapat menambah keistimewaan baru dan yang memperluas keanekaragaman, keamanan maupun nyaman dalam produk.

- e. Dengan Strategi defensif yang mana untuk mempertahankan produk pasar yang mana hasil dari strategi tersebut akan memodifikasi bauran dalam pemasaran.
- f. Dengan Strategi peningkatan mutu yang bertujuan untuk dapat meningkatkan kemampuan suatu produk, misalnya daya tahan, kecepatan, serta jugakerja produk.
- g. Dengan Strategi perbaikan model yang bertujuan untuk dapat menambah daya tarik estetika dalam produk seperti model, warna, kemasan dan lain sebagainya.
- h. Dengan Menggunakan take-off strategy dimana merupakan salah satu strategi yang digunakan untuk dapat mencapai fase penerimaan konsumen yang baru, strategi ini bisa memperbaharui pertumbuhan disaat produk masuk dalam proses kematangan.

#### **4. Tahap Penurunan (Decline)**

- a. Menambah investasi supaya dapat mendominasi atau juga menempati posisi persaingan yang baik.
- b. Mengubah produk tersebut atau juga mencari penggunaan atau manfaat baru dalam produk
- c. Mencari pasar yang baru
- d. Tetap ditingkat investasi perusahaan saat ini sampai dengan ketidakpastian didalam industri dapat diatasi
- e. Mengurangi investasi pada perusahaan dengan secara selektif dengan cara meninggalkan konsumenyang kurang menguntungkan.
- f. Dengan Harvesting strategy untuk dapat mewujudkan pengembalian uang tunai dengan secara cepat
- g. Dengan Meninggalkan bisnis tersebut serta juga menjual aset perusahaan.

#### **Strategi Ekstensi (Perpanjangan)**

Untuk memanjang umur produk, strategi-strategi yang sering dilakukan oleh produsen agar memperlambat produknya memasuki tahap penurunan diantaranya sebagai berikut :

1. Periklanan, Mencoba untuk menambah pengguna baru dan berusaha mengingatkan pengguna lama.
2. Menurun Harga, Berusaha untuk menarik pelanggan baru.
3. Penambahan Nilai (Adding Value), Menambahkan fitur baru pada produk saat ini (contohnya menambahkan fitur Wifi pada Kamera).
4. Menjelajahi pasar-pasar baru, Mencoba menjual produk keluar negeri.
5. Memperbarui kemasan, Menggantikan kemasan pada produk dengan warna yang lebih cerah dan segar.

## 10.5. LINI PRODUK, MEREK, DAN KEMASAN

### **Pengertian Produk**

Menurut Kotler dan Armstrong (2010:248), Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar agar menarik perhatian, akuisisi, penggunaan atau konsumsi yang dapat memuaskan suatu keinginan atau kebutuhan. Menurut Tjiptono (2008:95), Produk merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, digunakan, atau dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan.

### **Pengertian Lini Produk**

Bauran produk terdiri dari berbagai lini produk. Bauran produk (disebut juga gabungan bermacam-macam produk) yaitu sekumpulan dari semua lini produk dan item yang ditawarkan untuk dijual oleh penjual tertentu kepada pembeli.

Lini Produk merupakan sekumpulan dari semua lini produk dan item yang ditawarkan untuk dijual oleh penjual tertentu kepada pembeli. Lini Produk adalah strategi pemasaran untuk menjual beberapa jenis produk, lini produk terdiri dari beberapa jenis produk dengan berbagai variasi ukuran, warna, kualitas atau harga. Menurut Kotler

dan Armstrong (2007:40), lini produk adalah suatu kelompok produk yang erat kaitannya karena mereka mempunyai fungsi yang sama.

Abdullah dan Tantri (2012 :164), Lini produk adalah sekelompok produk yang saling terkait karena melakukan fungsi yang sama (mirip), dipasarkan melalui saluran distribusi yang sama, atau memiliki kisaran harga tertentu. Keputusan lini produk utama melibatkan panjang atau pendek lini produk. Lini produk dikatakan panjang jika produk yang ditawarkan berjumlah banyak. Dalam menentukan panjang lini produk, akan dipengaruhi oleh tujuan yang ingin dicapai dari produk dan sumber daya perusahaan. Perusahaan yang memiliki konsumen yang senang mencari variasi produk, maka perlu memperpanjang lini produk. Sumber daya akan mempengaruhi kemampuan perusahaan memperpanjang lini produk. Sumber daya akan mempengaruhi kemampuan perusahaan memperpanjang lini produk. Memperpanjang berarti memerlukan tambahan sumber daya, untuk mempromosikan dan mendistribusikan produk. Keragaman produk atau lini produk adalah kumpulan seluruh produk dan barang yang ditawarkan penjual tertentu kepada pembeli. Keragaman produk terdiri dari kelengkapan produk dan barang yang dijual, macam merek yang dijual, variasi ukuran barang yang dijual, ketersediaan produk yang dijual (Kotler dan Armstrong : 2007)

Untuk mengatasi kegagalan produksi ketika produk dikenalkan di pasar, strategi pengembangan produk baru harus dirumuskan sejalan dengan strategi pemasaran perusahaan jangka panjang dan bukan keputusan yang impulsif atau mendadak. Dalam menetapkan strategi pengembangan produk, terdapat empat macam pendekatan yang dapat ditempuh yaitu :

1. Modifikasi bauran produk.
2. Perluasan lini produk.

3. Menambah citra manfaat produk (product complement).
4. Diverifikasi produk.



*(Sumber : Kotler dan Keller, 2009)*

# BAB XI

## STRATEGI PEMASARAN

### 11.1 HARGA

Sebagai salah satu variabel bauran pemasaran, selain produk, distribusi, dan promosi, harga juga mempunyai peranan yang sangat penting bagi pemasar untuk menjangkau pasar sasaran atau untuk menarik pembeli. Persoalan yang kompleks selalu dihadapi oleh pemasar dalam upaya menetapkan harga untuk produknya. Kita akan melihat bahwa kekomplekan dan pentingnya penetapan harga ini memerlukan suatu pendekatan yang sistematis, yang melibatkan penetapan tujuan dan pengembangan suatu truktur penetapan harga yang tepat. Namun, sebelum dibahas strategi penetapan harga lebih lanjut, perlu diketahui tentang apa yang dimaksud dengan harga.

#### **Pengertian dan Penetapannya**

Ditinjau dari segi ilmu ekonomi, harga, nilai, dan faedah (utility) merupakan konsep-konsep yang sangat berkaitan. Utility adalah atribut suatu produk yang dapat memuaskan kebutuhan. Sedangkan nilai adalah ungkapan secara kuantitatif tentang kekuatan barang untuk dapat menarik barang lain dalam pertukaran. Dalam perekonomian kita sekarang ini untuk mengadakan pertukaran atau untuk mengukur nilai suatu produk kita menggunakan uang, bukan sistem barter. Jumlah uang yang digunakan di dalam pertukaran tersebut mencerminkan tingkat harga dari suatu barang. Jadi, harga dapat didefinisikan seperti berikut.

*Harga adalah sejumlah uang dan/atau sesuatu yang lain beserta faedahnya yang dibutuhkan untuk mendapatkan suatu produk (Etzel, Walker, and Stanton, 1997, h. 274). Dengan kata lain harga itu merupakan apa yang kita bayarkan untuk mendapatkan sesuatu.*

Definisi tersebut menunjukkan bahwa harga yang dibayar oleh pembeli itu sudah termasuk pelayanan yang diberikan oleh penjual karena di dalam produk itu sendiri sudah termasuk pelayanan. Dari sisi penjual, penjual berharap dapat memperoleh sejumlah keuntungan dari harga tersebut. Dalam praktik, harga tidak selaku dinyatakan secara jelas dengan istilah harga karena adanya perbedaan lembaga yang melakukan pemasaran, perbedaan produknya, perbedaan pelanggan, dan perbedaan proses penyampaian produknya.

Beberapa istilah yang sebenarnya menunjukkan harga.

Istilah Harga	Konteks
Upah	Pelayanan buruh
Gaji	Pelayanan pimpinan
Sumbangan pembinaan Pendidikan(SPP)	Pendidikan
Bunga	Penggunaan uang: tabungan, pinjaman
Sewa	Penggunaan tempat: peralatan selama waktu tertentu
Komisi	Pelayanan tenaga penjualan, makelar
Iuran	Keanggotaan kelompok, klub, koperasi
Tol	Penggunaan jalan tol, telepon interlokal

Sumber: Didasarkan pada Etzel, Walker, and Stanton (1997,h. 275)

Berbagai faktor dapat mempengaruhi terjadinya harga.

Faktor-faktor tersebut adalah:

### 1. Kondisi perekonomian

Keadaan perekonomian sangat mempengaruhi tingkat harga yang berlaku. Pada periode resesi misalnya, harga berada pada suatu tingkat yang rendah. Di Indonesia, ketika pemerintah mengumumkan pertama kali tentang devaluasi rupiah terhadap dollar Amerika, yaitu dengan dikeluarkannya Keputusan Pemerintah 15 November 1978 yang menentukan nilai tukar \$1,- (satu dollar) Amerika dari Rp 415,00 menjadi Rp 625,00 terjadilah reaksi-reaksi dikalangan masyarakat, khususnya masyarakat bisnis. Reaksi spontan terhadap keputusan

tersebut adalah adanya kenaikan harga-harga. Kenaikan yang paling menyolok terjadi pada harga barang-barang mewah, barang-barang impor, dan barang-barang yang dibuat dengan bahan atau komponen dari luar negeri. Jadi, kondisi perekonomian sangat mempengaruhi penentuan harga.

## **2. Penawaran dan permintaan**

Permintaan adalah sejumlah barang yang dibeli oleh pembeli pada suatu tingkat harga tertentu. Pada umumnya tingkat harga yang lebih rendah akan mengakibatkan jumlah yang diminta menjadi lebih besar. Hubungan antara harga dengan jumlah yang diminta ini dapat digambarkan dalam bentuk kurva, disebut kurva permintaan (lihat Gambar 7.1a).

Penawaran merupakan kebalikan dari permintaan, yaitu suatu jumlah yang ditawarkan oleh penjual pada suatu tingkat harga tertentu. Pada umumnya, harga yang lebih tinggi mendorong jumlah yang ditawarkan menjadi lebih besar.

## **3. Elastisitas permintaan;**

Faktor lain yang dapat mempengaruhi penentuan harga adalah sifat permintaan pasar. Sebenarnya sifat permintaan pasar ini tidak hanya mempengaruhi penentuan harganya tetapi juga mempengaruhi volume yang dapat dijual. Untuk beberapa jenis barang, harga dan volume penjualan ini berbanding terbalik; artinya terjadi kenaikan harga maka penjualan akan menurun dan sebaliknya. Ada tiga sifat permintaan, yaitu:

### **a. Inelastis**

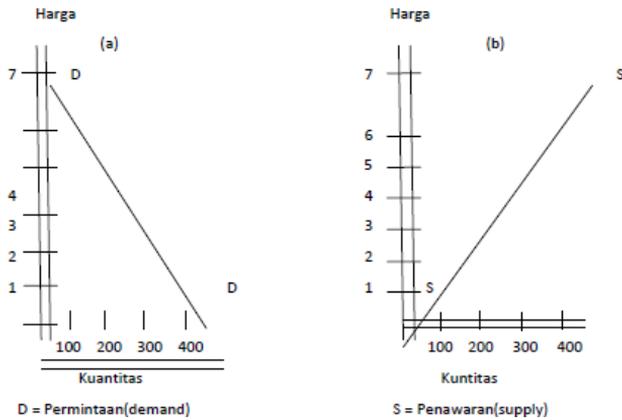
Jika permintaan itu bersifat inelastis maka perubahan harga akan mengakibatkan perubahan yang lebih kecil pada volume penjualannya.

b. Elastis

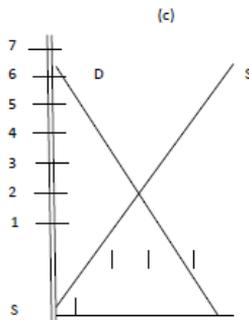
Apabila permintaan itu bersifat elastis maka perubahan harga akan menyebabkan terjadinya perubahan volume penjualan dalam perbandingan yang lebih besar.

c. Unitary elasticity

Apabila permintaan itu bersifat unitary elasticity maka perubahan harga akan menyebabkan perubahan jumlah yang dijual dalam proporsi yang sama. Dengan kata lain, penurunan harga sebesar 10 % akan mengakibatkan naiknya volume penjualan sebesar 10% pula.



Kurva Permintaan dan Penawaran



#### 4. Persaingan;

Harga jual beberapa macam barang sering dipengaruhi oleh keadaan persainganyang ada. Barang-barang dari hasil pertanian misalnya, dijual dalam eadaan persaingan murni (pure competition). Dalam persaingan seperti ini penjual yang berjumlah banyak, aktif menghadai pembeli yang banyak pula. Banyaknya penjual dan pembeli ini akan mempersulit penjual perseorangan untuk menjual dengan harga lebih tinggi kepada pembeli yang lain. selain persaingan murni, ada pula jenis persaingan lainnya, seperti: persaingan tidak sempurna , oligopoli, dan monopoli.

##### a. Persaingan tidak sempurna

Untuk barang-barang yang dihasilkan dari pabrik (barang-barang manufaktur) dengan merk tertentu kadang-kadang mengalami kesulitan dalam pemasarannya. Hal ini dapat disebabkan karena harganya lebih tinggi dari barang sejenis merek lain. Keadaan pasar seperti ini disebut persaingan tidak sempurna(imperfect competition), dimana barang tersebut telah dibedakan dengan memberikan merek.

##### b. Oligopoli

Dalam keadaan oligopoli bberapa penjual menguasai pasar sehingga harga yng ditetapkan dapat lebih tinggi daripada dalam persaingan sempurna. Akan lebih mudah bagi penjual yang berjumlah sedikit ini untuk mengadakan kesepakatan harga supaya memiliki kekuatan tawar-menawar yang lebih besar untuk menghadapi konsumen.

##### c. Monopoli

Dalam kadaan monopoli jumlah penjual yang ada dipasar hanya satu sehingga penentuan harga sangat dipengaruhi oleh bebrapa faktor, seperti:

- 1) Permintaan barang bersangkutan
- 2) Harga barang-barng substitusi atau barang pengganti
- 3) Peraturan harga dari pemerintah

## **5. Biaya;**

Biaya merupakan dasar dalam penentuan harga, sebab suatu tingkat harga yang tidak dapat menutup biaya akan mengakibatkan kerugian. Sebaliknya, apabila suatu tingkat harga melebihi semua biaya, baik biaya produksi, biaya operasi maupun biaya non operasi, akan menghasilkan keuntungan. Jadi, berapa pun harga yang ditetapkan, pasti diperhitungkan pada biayanya.

## **6. Tujuan Perusahaan;**

Penetapan harga suatu barang sering dikaitkan dengan tujuan-tujuan yang akan dicapai. Setiap perusahaan tidak selalu mempunyai tujuan yang sama dengan perusahaan lainnya. Tujuan-tujuan yang hendak dicapai tersebut antara lain:

- a. Laba maksimum;
- b. Volume penjualan tertentu;
- c. Pengusaan pasar atau pangsa pasar tertentu;
- d. Pengembalian modal yang tertanam dalam jangka waktu tertentu.

## **7. Pengawasan pemerintah.**

Pengawasan pemerintah juga merupakan faktor penting dalam penentuan harga. Pengawasan pemerintah tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk:

Penentuan harga maksimum, minimum atau harga tertentu (gabah, jasa angkutan, bahan bakar minyak, bunga pinjaman), diskriminasi harga (iuran tv, listrik), serta praktik-praktik lain yang mendorong atau mencegah usaha-usaha ke arah monopoli seperti pengenaan pajak yang tinggi atau pembebasan pajak sama sekali.

## **Keputusan Tentang Harga**

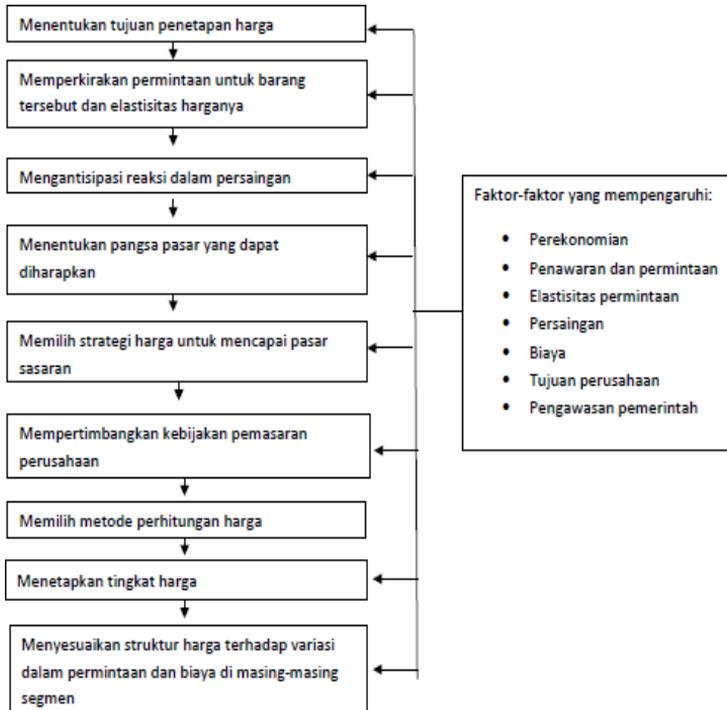
Ada beberapa keputusan menyangkut penentuan harga, termasuk harga tertentu yang diberikan kepada masing-masing produk atau jasa yang dipasarkan. Tetapi harga itu juga dapat ditentukan oleh pembeli yang membeli

produk atau jasa perusahaan. Perusahaan juga harus mengambil keputusan tentang perlu/tidaknya memberikan potongan untuk pembayaran yang lebih awal. Jika perusahaan mengambil kebijakan untuk memberikan potongan tunai maka perlu ditentukan kapan seorang pembeli akan menerima potongan tunai dan berapa besar jumlah potongannya.

Sekarang, dalam kondisi persaingan yang semakin keat, perusahaan-perusahaan melakukan perubahan, yaitu meningkatkan efisiensi cara produksinya dan menekan biaya. Semuanya ini ditunjukkan untuk menekan harga supaya mendapatkan posisi yang baik dalam persaingan.

### Proses Penetapan Harga

Proses penertappan harga yang dilakukan oleh manajer mencakup beberapa tahap seperti yang terlihat dalam gambar di bawah ini. Tahap-tahap penetapan harga tersebut adalah:



## **Tujuan Penetapan Harga**

Dalam strategi penentuan harga, manajer harus menetapkan dulu tujuan penetapannya. Tujuan ini berasal dari perusahaan itu sendiri yang selalu berusaha menetapkan harga barang dan jasa setepat mungkin. Oleh karena itu, tinjauan kita disini berawal dari segi manajemen perusahaan yang mempunyai kepentingan dengan masalah penetapan harga.

Keputusan untuk menetapkan harga sering pula melibatkan kepentingan pimpinan puncak terutama untuk produk baru. Penentuan tingkat harga tersebut biasanya dilakukan dengan mengadakan beberapa perubahan untuk menguji pasarnya. Jika pasarnya menerima penawaran tersebut, berarti harga itu sudah sesuai. Tetapi jika mereka menolak maka harga tersebut perlu diubah secepatnya. Disini kita perlu meninjau tentang apa yang menjadi tujuan bagi penjual dalam menetapkan harga produknya.

Tujuan-tujuan tersebut adalah:

- a. Meningkatkan penjualan;
- b. Mempertahankan dan memperbaiki pangsa pasar;
- c. Stabilisasi harga;
- d. Mencapai target pengembalian investasi;
- e. Mencapai laba maksimum.

## **11.2 SALURAN DISTRIBUSI/ SALURAN PEMASARAN**

Kondisi saat ini sudah jauh berbeda dari kondisi masa lalu, misalnya tahun 1980-an. Setiap kita jalan-jalan khususnya di kota-kota besar, dapat kita jumpai tempat-tempat belanja modern yang merupakan sekumpulan toko dibawah satu atap dengan fasilitas yang nyaman. Bangunan seperti ini disebut shopping mall atau plaza. Perkembangan seperti ini tidak terlepas dari pengaruh perkembangan pemasaran diluar negeri yang upayanya diarahkan pada penciptaan nilai pelanggan. **Saluran distribusi, disebut juga saluran pemasaran**, pada prinsipnya membuat barang dan jasa tersedia bagi konsumen akhir.

## **Pengertian**

Saluran pemasaran dapat didefinisikan sebagai :

1. Suatu jaringan (system) lembaga dan institusi yang terorganisasi yang dalam kombinasinya melakukan semua aktivitas yang diperlukan untuk menghubungkan produsen dengan konsumen dalam tugas pemasarannya (Berman, 1996)
2. Organisasi kontraktual eksternal yang manajemennya beroperasi untuk mencapai tujuan distribusinya (Rosenbloom, 1995)
3. Semua bisnis dan orang yang terlibat dalam pergerakan fisik dan pemindahan kepemilikan barang dan jasa dari produsen ke konsumen (Berman dan Evans, 1992).

Definisi-definisi yang ada tersebut memberikan gambaran bahwa saluran pemasaran itu merupakan suatu rute atau jalur dalam bentuk jaringan yang dapat melibatkan lembaga-lembaga lain di luar produsen untuk mencapai jalinan hubungan dengan konsumen.

Objek dalam saluran pemasaran ini tidak hanya berupa jasa, atau kombinasi antara barang dan jasa. Lembaga-lembaga yang terlibat dalam saluran distribusi memang lembaga yang mempunyai kepentingan dalam saluran. Ragam barang dan jasa yang ditangani juga cukup luas. Hubungan-hubungan antara lembaga saluran, baik secara structural maupun secara dinamis dapat diketahui secara jelas. Beberapa unsur pokok yang terkandung dalam definisi- definisi di atas antara lain :

1. Saluran merupakan sekelompok lembaga yang ada diantara berbagai lembaga yang mengadakan kerja sama untuk mencapai suatu tujuan.
2. Karena anggota-anggota kelompok dapat terdiri atas beberapa lembaga, seperti pedagang dan agen maka ada sebagian yang ikut memperoleh nama dan sebagian yang lain tidak. Tidak perlu bagi tiap saluran untuk menggynakan sebuah agen, tetapi pada prinsipnya setiap saluran harus memiliki seorang pedagang. Alasannya

adalah bahwa hanya pedagang saja yang dianggap tepat sebagai pemilik untuk memindahkan barang. Dalam hal ini distribusi fisik juga merupakan kegiatan yang penting.

3. Tujuan saluran pemasaran adalah untuk mencapai pasar-pasar tertentu. Jadi, pasar dijadikan sebagai tujuan akhir kegiatan saluran.
4. Secara tersirat, saluran pemasaran melaksanakan kegiatan pokok untuk mencapai tujuan distribusi, yaitu menganalisis, merencanakan mengorganisasi, dan mengendalikan saluran distribusi agar dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan.

### **Pengertian Manajemen Saluran**

Konsep tentang saluran pemasaran disini berorientasi pada keputusan, artinya fungsi-fungsi saluran tidak dapat dilakukan dengan baik tanpa adanya beberapa strategi. Strategi itu sendiri merupakan suatu rencana umum atau menyeluruh, sebagai petunjuk untuk mengambil keputusan dalam kegiatan saluran. Dalam hal ini, strategi mempunyai hubungan yang erat dengan manajemen saluran baik secara fisik maupun non-fisik. Oleh Rosenbloom (1995, h. 310) dikemukakan bahwa:

Manajemen saluran merupakan pengadministrasian saluran-saluran yang ada untuk menjamin kerja sama para anggota saluran dalam mencapai tujuan distribusi perusahaan. Dari definisi tersebut dapat dilihat adanya tiga unsur pokok, yaitu

:

1. Saluran yang ada
2. Menjamin kerja sama anggota saluran
3. Tujuan distribusi.

Ini berarti bahwa struktur saluran sudah dirancang dan semua anggota saluran telah ditentukan. Keputusan rancangan saluran dianggap terpisah dengan keputusan manajemen saluran. Dengan kata lain, manajemen saluran ini berkaitan pelaksanaan saluran yang sudah dirancang sebelumnya. Setiap anggota saluran tidak secara otomatis

melakukan kerja sama meskipun sama-sama anggota saluran. Oleh karena itu, tindakan administratif dimaksudkan untuk menjamin adanya kerja sama antar mereka. Tanpa adanya upaya pengadministrasian berarti tidak dilakukan manajemen saluran. Tujuan distribusi yang dimaksudkan dalam definisi di muka merupakan pernyataan yang menjelaskan bahwa distribusi sebagai komponen bauran pemasaran diharapkan dapat berperan mencapai tujuan pemasaran secara keseluruhan.

Sebuah pendekatan yang berorientasi pada keputusan (decision oriented approach) dapat berarti bahwa perhatian diarahkan pada pengembangan kebijakan yang efektif, tidak hanya pada deskripsi tentang bagaimana sebuah ruang lingkup yang luas tentang masalah manajemen saluran, dan bagaimana dengan hubungannya dengan masing-masing masalah. Tentu saja sulit bagi manajer untuk menentukan keputusan yang terbaik. Yang penting, manajer perlu mempertimbangkan untuk memilih berbagai alternative. Beberapa factor seperti rajin, kerja keras, pikiran yang normal, perhatian yang lebih detail dan pendapat yang sehat harus ada manajer itu sendiri. Oleh karena itu, pembahasan selanjutnya bersumber pada manajemen saluran.

Satu aspek penting dan mendasar dalam manajemen saluran ini adalah memotivasi anggota saluran. Motivasi ini dimaksudkan sebagai tindakan-tindakan yang diambil oleh produsen untuk menyelenggarakan kerja sama saluran yang kuat dalam memimplementasikan tujuan distribusi produsen. Manajemen motivasi dalam saluran ini mencakup tiga hal pokok, yaitu :

1. Mengidentifikasi kebutuhan dan masalah para anggota saluran.
2. Menawarkan dukungan kepada anggota saluran sesuai dengan kebutuhan dan masalah yang dihadapinya.
3. Memberikan kepemimpinan melalui penyadagunaan yang efektif.

## **Tren Yang Berdampak Pada Manajemen Saluran**

Tekanan-tekanan persaingan global Nampak semakin kuat dan berdampak pada manajemen saluran. Beberapa tren yang dapat diidentifikasi meliputi :

1. Semakin pentingnya kekuatan saluran. Perusahaan mengembangkan produk yang dapat dipasarkan melalui saluran yang sudah ada. Jumlah perusahaan dan jumlah produk yang dimaksud menjadi semakin banyak.
2. Munculnya konsep pengeceran yang baru, seperti pengecer yang menawarkan produknya melalui catalog.
3. Semakin diutamakan pengembangan strategi saluran sebagai alat untuk mencapai keunggulan kompetitif.
4. Pertumbuhan kemitraan (partnership) dan aliansi strategis. Hubungan kerja sama yang erat antara produsen dan perantara semakin banyak dilakukan dengan maksud untuk menciptakan keunggulan kompetitif.
5. Pengembangan pemasaran langsung (direct marketing). Pemasaran langsung ini menggunakan basis data yang secara praktis melibatkan pemanfaatan surat pos dan telepon sebagai saluran distribusi.
6. Meningkatnya produktivitas distribusi. Dengan memanfaatkan teknologi informasi, biaya distribusi dapat ditekan dan manajemen saluran dapat diselenggarakan secara baik.

## **Alasan Menggunakan Perantara**

Selama suatu lembaga atau perusahaan itu menawarkan barang atau jasa, masalah distribusi ini tidak dapat dipisahkan. Kegiatan distribusi selalu dilakukan meskipun tidak menggunakan perantara sebagai lembaga. Jadi, kegiatan distribusinya langsung diarahkan oleh produsen kepada konsumennya. Namun, tidak jarang perantara ini digunakan oleh produsen untuk mendistribusikan produknya kepada pembeli akhir. Kebutuhan akan lembaga lain dalam penyampaian barang kadang - kadang masih dipertanyakan karena laba yang dihasilkan akan berkurang untuk menutup tambahan biaya

produk. Akan tetapi, alasan seperti ini dianggap tidak tepat karena penggunaan perantara pemasaran itu justru dapat melaksanakan fungsi secara lebih efisien dan lebih murah.

Perantara pemasaran ini merupakan lembaga atau individu yang menjalankan kegiatan khusus dibidang distribusi. Mereka itu adalah: (1) perantara pedagang dan (2) perantara agen. Meskipun sama-sama perantara, tetapi mereka mempunyai perbedaan-perbedaan. Hal ini akan dibahas kemudian di belakang.

Pada umumnya, alasan utama untuk menggunakan perantara adalah bahwa mereka ini dapat membantu meningkatkan efisiensi distribusi. Kadang-kadang sulit untuk melihat adanya peningkatan efisiensi tersebut. Jadi, penyaluran langsung dari produsen kepada pembeli. Dalam hal ini produsen harus melakukan kontak penjual jauh lebih banyak, yaitu sebanyak 40 hubungan. Ini terjadi 4 produsen dengan 10 pembeli.

### **Keuntungan Menggunakan Perantara**

Dapat disebutkan disini bahwa penggunaan perantara mempunyai beberapa keuntungan, yaitu :

1. Mengurangi tugas produsen dalam kegiatan distribusi untuk mencapai konsumen. Produsen cukup menghubungi perantar untuk menyampaikan produknya kepada konsumen yang banyak, ini dipandang lebih efisien.
2. Kegiatan distribusinya cukup baik bilaman perantara sudah mempunyai pengalaman. Mereka dipandang lebih baik karena memang tugas yang dilakukan hanyalah dibidang distribusi.
3. Perantara dapat membantu menyediakan peralatan dan jasa reparasi yang dibutuhkan untuk beberapa jenis produk tertentu sehingga produsen tidak perlu menyediakannya.
4. Perantara dapat membantu di bidang pengangkutan dengan menyediakan alat-alat transport sehingga

- meringankan beban produsen maupun konsumen untuk mencarinya.
5. Perantara dapat membantu dibidang penyimpanan dengan menyediakan fasilitas-fasilitas penyimpanan, seperti gudang atau fasilitas penyimpanan lainnya sehingga sewaktu-waktu dibutuhkan oleh konsumen, dapat memenuhinya.
  6. Perantara dapat membantu dibidang keuangan dengan menyediakan sejumlah dana untuk melakukan penjualan secara kredit kepada pembeli akhir, atau untuk melakukan pembelian tunai dari produsen.
  7. Keuntungan lain yang dapat diharapkan oleh produsen dari perantara ini adalah :
    - a. Membantu dalam pencairan konsumen
    - b. Membantu dalam kegiatan promosi
    - c. Membantu dalam penyediaan informasi
    - d. Membantu dalam pengepakan atau pembungkusan
    - e. Membantu dalam penyortiran.

### **Beberapa Alternatif Distribusi**

Banyak sekali cara yang digunakan untuk mendistribusikan barangan jasa kepada pembeli. Sebuah perusahaan mungkin mendistribusikan barangnya secara langsung pada konsumen meskipun jumlahnya cukup besar, sedangkan perusahaan lain mendistribusikan produknya lewat perantara. Dara cara-cara distribusi yang ada, tidak satu pun dapat memuaskan perusahaan. Dalam hal ini banyak perusahaan yang menggunakan beberapa kombinasi saluran distribusi untuk mencapai segmen pasar yang berbeda. Sebagai contoh, pabrik kertas dapat menyalurkan produknya secara langsung kepada pemakai (seperti : pemakai industrial dan pemakai dalam jumlah besar), sedangkan pemeli yang membeli dalam jumlah kecil dilayani oleh pedagang atau pengecer.

Sistem distribusi itu tidak hanya berbeda diantara perusahaan-perusahaan, tetapi juga sering berubah-ubah dari waktu ke waktu. Sebuah saluran yang dapat bekerja dengan baik pada saat perusahaan itu kecil, mungkin dapat menjadi kurang efisien pada saat bertambah besar dan dapat menangani beberapa fungsi distribusi dengan para pelaksananya. Di samping itu ada factor lain yang dapat menyebabkan metode distribusi yang ada menjadi ketinggalan zaman. Factor tersebut adalah :

1. Perubahan-perubahan dalam keinginan pembeli
2. Perubahan-perubahan dalam metode transportasi
3. Kemauan para penyalur untuk menangani produk yang lebih banyak macamnya
4. Kesedian perantara untuk menyalurkan produk

Sebuah perusahaan dapat memutuskan bahwa jenis pedagang besar tertentu adalah cukup ideal untuk sebuah product line, tetapi apabila penyalur yang ada berada lokasi yang kurang menguntungkan atau juga menangani produk saingan maka lebih baik perusahaan mengalihkan saluran distribusinya kelainnya. Produsen juga harus menyadari bahwa penyalur itu merupakan lembaga yang mencari laba sehingga menghendaki produk-produk yang dapat memberikan keuntungan bagi mereka. Ini berarti bahwa produsen harus sering menawarkan beberapa konsesi khusus kepada penyalur agar bersedia mengadakan kerja sama. Beberapa alternative distribusi yang akan dibahas disini berdasarkan pada jenis barang dan segmen pasarnya yaitu :

1. *Barang konsumen*, ditujukan untuk segmen pasar pada konsumen
2. *Barang industrial*, ditujukan untuk segmen pasar industry

Kedua macam barang tersebut memerlukan saluran distribusi yang berbeda karena segmen pasar yang dituju juga berbeda. Namun, demikian juga dapat dipakai satu macam saluran untuk kedua jenis produk tersebut. Hal ini dimungkinkan karena satu jenis barang dapat digolongkan

kedalam barang konsumen maupun barang industrial. Sebagai contoh: tekstil, dapat digunakan perusahaan konveksi kecil sebagai bahan bakunya (termasuk barang industrial), tetapi juga dapat dibeli oleh konsumen rumah tangga (termasuk barang konsumen) untuk keperluan sendiri. Untuk mencapai/menuju ke segmen pasar industrial dan segmen pasar konsumen, produsen tekstil dapat memakai saluran distribusi yang sama, yaitu melalui pedagang oleh pengecer.

### **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pemilihan Saluran**

Produsen harus memperhatikan berbagai macam factor yang sangat berpengaruh dalam pemilihan saluran distribusi. Faktor-faktor tersebut antara lain menyangkut :

1. Pertimbangan pasar
2. Pertimbangan barang
3. Pertimbangan perusahaan
4. Pertimbangan perantara

## **11.3 PROMOSI**

### **Pengertian Promosi**

Promosi merupakan kegiatan terpenting, yang berperan aktif dalam memperkenalkan, memberitahukan dan mengingatkan kembali manfaat suatu produk agar mendorong konsumen untuk membeli produk yang dipromosikan tersebut. Untuk mengadakan promosi, setiap perusahaan harus dapat menentukan dengan tepat alat promosi manakah yang dipergunakan agar dapat mencapai keberhasilan dalam penjualan.

Menurut Nickels dalam Swastha & Irawan (2008:349), promosi adalah arus informasi atau persuasi satu arah yang dibuat untuk mengarahkan seseorang atau organisasi kepada tindakan yang menciptakan pertukaran dalam pemasaran.

Metode-metode yang digunakan dalam kegiatan promosi tersebut terdiri atas periklanan, promosi penjualan, penjualan perseorangan dan hubungan masyarakat. Promosi menunjuk pada berbagai aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan kebaikan produknya

dan membujuk para pelanggan dan konsumen sasaran untuk membeli produk tersebut. Sehingga dapat disimpulkan mengenai promosi yaitu dasar kegiatan promosi adalah komunikasi perusahaan dengan konsumen untuk mendorong terciptanya penjualan.

### **Fungsi Promosi**

Adapun fungsi dari promosi yang dikemukakan oleh Swastha (2000 : 245-246):

#### **1. Memberikan Informasi**

Promosi dapat menambah nilai suatu barang dengan memberikan informasi kepada konsumen. Promosi dapat memberikan informasi baik tentang barangnya, harganya, ataupun informasi lain yang mempunyai kegunaan kepada konsumen. Tanpa adanya informasi seperti itu orang segan atau tidak akan mengetahui banyak tentang suatu barang. Dengan demikian promosi merupakan suatu alat bagi penjual dan pembeli untuk memberitahu kepada pihak lain tentang kebutuhan dan keinginan mereka, sehingga kebutuhan dan keinginan tersebut dapat dipengaruhi dengan mengadakan pertukaran yang memuaskan.

#### **2. Membujuk dan mempengaruhi.**

Promosi selain bersifat memberitahu juga bersifat untuk membujuk terutama kepada pembeli-pembeli potensial, dengan mengatakan bahwa suatu produk adalah lebih baik dari pada produk yang lainnya.

#### **3. Menciptakan Kesan (Image)**

Promosi dapat memberikan kesan tersendiri bagi calon konsumen untuk produk yang diiklankan, sehingga pemasar menciptakan promosi sebaik-baiknya misalnya untuk promosi periklanan (*advertising*) dengan menggunakan warna, ilustrasi, bentuk atau layout yang menarik.

4. Promosi merupakan suatu alat mencapai tujuan.

Promosi dapat digunakan untuk mencapai tujuan, yaitu untuk menciptakan pertukaran yang menguntungkan melalui komunikasi, sehingga keinginan mereka dapat terpenuhi. Dalam hal ini komunikasi dapat menunjukkan cara-cara untuk mengadakan pertukaran yang saling memuaskan.

### **Tujuan Promosi**

Ada beberapa tujuan yang terdapat dalam promosi menurut Asri (2003 : 360) :

1. Informing, yaitu memberitahukan informasi selengkap-lengkapnya kepada calon pembeli tentang barang yang ditawarkan, siapa penjualnya, siapa pembuatnya, dimana memperolehnya, harganya dan sebagainya. Informasi yang digunakan dapat diberikan melalui tulisan. Gambar, kata-kata dan sebagainya, yang disesuaikan dengan keadaan.
2. Persuading yaitu membujuk calon konsumen agar mau membeli barang atau jasa yang ditawarkan. Perlu ditekankan di sini bahwasannya membujuk bukan berarti memaksa calon konsumen sehingga keputusan yang diambil mungkin justru keputusan yang negatif.
3. Reminding yaitu mengingatkan konsumen tentang adanya barang tertentu, yang dibuat dan dijual perusahaan tertentu, ditempat tertentu dengan harga yang tertentu pula. Konsumen kadang-kadang memang perlu diingatkan, karena mereka tidak ingin bersusah payah untuk selalu mencari barang apa yang dibutuhkan dan dimana mendapatkannya.

### **Jenis Pilihan Media Promosi**

Menurut Swastha (2002:255), banyak jenis media yang dapat digunakan untuk mempromosikan produk, baik barang maupun jasa. Untuk lebih jelasnya lagi, apa saja jenis media yang dapat digunakan dapat di lihat dari tabel berikut:

No	Media	Kelebihan	Kekurangan
1	Koran/Surat Kabar	Biasanya relatif tidak mahal, sangat fleksibel, dapat dinikmati lebih lama	Mudah diabaikan, dan terkadang dianggap tidak penting.
2	Majalah	Dapat dinikmati lebih lama, pembacanya lebih selektif, dapat mencantumkan dengan menggunakan gambar yang menarik	Biayanya relatif lebih mahal dan fleksibilitasnya rendah.
3.	Televisi	Dapat dinikmati oleh siapa saja, waktu dan acara siarannya sudah tertentu, dapat memberikan kombinasi antara gambar yang bergerak	Biayanya relatif lebih mahal, dapat dinikmati sebentar, dan kurang fleksibel.

No	Media	Kelebihan	Kekurangan
4	Radio	Biayanya relative murah, dapat diterima oleh siapa saja, dan juga dapat menjangkau daerah luas	Waktunya terbatas, tidak dapat mengemukakan gambar, pendengar sering kurang mendengar secara penuh karena sambil melakukan pekerjaan.

*Sumber: Manajemen Pemasaran Modern, Basu Swastha, 2002*

Media merupakan sarana ataupun sebuah alat untuk menayangkan dan memperkenalkan sebuah informasi tersebut secara visual mamupun audio visual yang sering kita jumpai dalam kehidupan sehari-hari. Dalam mengadakan iklan, maka perusahaan dituntut untuk memilih media iklan secara tepat. Hal ini adalah sangat penting karena tidak semua iklan cocok untuk mengiklankan suatu produk.

### **Sifat-Sifat Promosi**

Masing-masing dari sarana promosi yakni: periklanan, personal selling, publisitas dan promosi penjualan mempunyai karakter yang berbeda. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat memahami sifat-sifat dari variabel promosi tersebut. Menurut Kotler (2002:35), sifat-sifat dalam promosi yaitu:

No.	Periklanan	Personal Selling	Publisitas	Promosi Penjualan
1.	Bersifat umum dan tidak menusiawi	Bersifat manusiawi	Bisa dipercaya	Sarana yang menarik dan komunikatif

No.	Periklanan	Personal Selling	Publisitas	Promosi Penjualan
2.	Bersifat dapat diserap	Menciptakan hubungan	Bersifat dramatis	Menciptakan rangsangan untuk membeli
3.	Bersifat ekspresif	Menimbulkan tanggapan	Bersifat dramatis	Menawarkan undangan

*Sumber: Manajemen Pemasaran, Philip Kotler, 2002*

### Bauran Promosi

Menurut Stanton dalam Swastha & Irawan (2008:349) Promotional Mix adalah “kombinasi strategi yang paling baik dari variabel-variabel periklanan, personal selling, dan alat promosi yang lain, yang kesemuanya direncanakan untuk mencapai tujuan program penjualan.

Bauran Promosi merupakan program komunikasi pemasaran total sebuah perusahaan yang terdiri dari iklan, penjualan pribadi, promosi penjualan dan hubungan masyarakat yang dipergunakan perusahaan untuk mencapai tujuan iklan dan pemasarannya. Adapun alat-alat yang dapat dipergunakan untuk mempromosikan suatu produk, dapat melalui beberapa cara yaitu:

#### 1. Periklanan (*advertising*)

Merupakan bentuk presentasi dan promosi non pribadi tentang ide, barang, dan jasa yang dibayar oleh sponsor tertentu. Keuntungan dari periklanan adalah iklan bisa menjangkau massa pembeli yang tersebar secara geografis pada biaya rendah per paparan, dan iklan memungkinkan penjual mengulangi pesan berkali-kali.

Adapun kerugiannya ialah iklan tidak bersifat personal dan tidak membujuk orang secara langsung seperti wiraniaga perusahaan. Iklan hanya dapat melakukan komunikasi satu arah dengan pemirsa, dan pemirsa tidak merasa bahwa ia harus memperhatikan atau merespon iklan tersebut. Media periklanan yang digunakan contohnya seperti iklan cetak, siaran, brosur, internet, serta simbol dan logo.

## **2. Promosi penjualan (*sales promotion*)**

Berbagai insentif jangka pendek untuk mendorong keinginan mencoba atau membeli suatu produk atau jasa, seperti pemberian kupon atau hadiah lainnya. Keuntungan dari promosi penjualan adalah promosi penjualan dapat menarik perhatian konsumen, menawarkan insentif kuat untuk membeli, dan bisa digunakan untuk mendramatisasi penawaran produk. Sedangkan kekurangan dari promosi penjualan yaitu biaya yang dikeluarkan lebih besar dibandingkan iklan dan promosi penjualan berumur pendek.

Media promosi penjualan tersebut berupa kontes, permainan, hadiah, pameran, dan pemberian kupon.

## **3. Hubungan Masyarakat (*Publisitas*)**

Pendorongan permintaan secara non probadi untuk suatu produk, jasa, atau ide dengan menggunakan berita komersial di dalam media massa dan sponsor tidak dibebani sejumlah bayaran secara langsung. Keuntungan dari publisitas adalah dapat menjangkau banyak calon pelanggan yang menghindari wiraniaga dan iklan, pesan sampai kepada pembeli sebagai berita bukan sebagai komunikasi penjualan. Sedangkan Kerugiannya adalah pemasar cenderung jarang menggunakan hubungan masyarakat atau menggunakannya sebagai pemikiran selanjutnya.

Media yang digunakan yaitu berupa seminar, sponsor, majalah perusahaan, dan peringatan peristiwa tertentu.

#### 4. Penjualan perorangan (*personal selling*)

Interaksi langsung dengan calon pembeli atau lebih untuk melakukan suatu presentasi, menjawab langsung dan menerima pesanan, misalnya dengan melakukan kunjungan ke sekolah-sekolah. Keuntungannya yaitu penjual melibatkan interaksi pribadi antara dua orang atau lebih sehingga masing-masing orang dapat mengetahui kebutuhan dan karakteristik orang lain serta membuat penilaian yang cepat. Adapun kerugiannya yaitu wiraniaga memerlukan komitmen jangka yang lebih panjang dari pada iklan dan juga merupakan sarana promosi perusahaan yang paling mahal.

Mediannya berupa mengadakan presentasi atau pertemuan penjualan di berbagai tempat seperti kantor atau komunitas tertentu, serta bentuk Promosi secara tak langsung dari orang lain(mulut ke mulut)

#### **Faktor yang Mempengaruhi Bauran promosi**

Menurut Swastha & Irawan (2008:355), adapun beberapa faktor yang mempengaruhi bauran promosi diantaranya yaitu:

##### 1. Jumlah dana yang digunakan untuk promosi

Jumlah dana yang tersedia merupakan faktor penting yang mempengaruhi promotional mix. Perusahaan yang memiliki dana lebih besar, kegiatan promosinya akan lebih efektif dibandingkan dengan perusahaan yang hanya mempunyai sumber dana lebih terbatas. Dari variabel-variabel promotionalmix yang ada, pada umumnya personal selling merupakan kegiatan yang memerlukan dana plaing besar dalam penggunaannya jika dibandingkan dengan yang lain. Oleh karena itu, bagi perusahaan yang kurang kuat kondisi keuangannya akan lebih baik mengadakan periklanan pada majalah atau surat kabar daripada menggunakan personal selling untuk menghemat jumlah dan yang dikeluarkan dan juga untuk mencapai jumlah calon pembeli lebih banyak.

## 2. Sifat Pasar

Beberapa macam sifat pasar yang mempengaruhi bauran promosi yaitu:

### a. Luas pasar secara geografis

Perusahaan yang hanya memiliki pasar lokal sering mengadakan kegiatan promosi yang berbeda dengan perusahaan yang memiliki pasar nasional atau internasional. Bagi perusahaan yang mempunyai pasar lokal mungkin sudah cukup menggunakan personal selling saja, tetapi bagi perusahaan yang mempunyai pasar nasional paling tidak harus menggunakan periklanan.

### b. Konsentrasi pasar

Konsentrasi pasar ini dapat mempengaruhi strategi promosi yang dilakukan oleh perusahaan terhadap: jumlah calon pembeli, jumlah pembeli potensial yang macamnya berbeda-beda, dan konsentrasi secara nasional. Perusahaan yang hanya memusatkan penjualannya pada satu kelompok pembeli saja, maka penggunaan alat promosinya akan berbeda dengan perusahaan yang menjual pada semua kelompok pembeli.

### c. Macam pembeli

Strategi promosi yang dilakukan oleh perusahaan juga dipengaruhi oleh obyek atau sasaran dalam kampanye penjualannya, apakah pembeli industri, konsumen rumah tangga, atau pembeli lainnya. Sering perantara pedagang ikut menentukan atau ambil bagian dalam pelaksanaan program promosi perusahaan.

## 3. Jenis Produk

Faktor lain yang turut mempengaruhi strategi promosi perusahaan adalah jenis produknya, apakah barang konsumsi atau barang industri. Dalam mempromosikan barang konsumsi juga macam-macam, apakah barang konvenien, shopping, atau barang spesial.

Pada barang industri pun juga demikian, cara mempromosikan instalasi akan berbeda dengan perlengkapan operasi.

4. Tahap-tahap dalam Siklus Kehidupan Barang

Dalam siklus kehidupan barang terdapat beberapa tahap yaitu diantaranya:

a. Tahap pengenalan

Perusahaan harus berusaha mendorong untuk meningkatkan permintaan primer (permintaan untuk satu macam produk) lebih dulu, dan bukannya permintaan selektif (permintaan untuk produk dengan merk tertentu). Jadi, perusahaan harus menjual kepada pembeli dengan mempromosikan produk tersebut secara umum sebelum mempromosikan satu merk tertentu.

b. Tahap pertumbuhan, kedewasaan, dan kejenuhan, perusahaan dapat menitik-beratkan periklanan dalam kegiatan promosinya.

c. Tahap kemunduran/penurunan, perusahaan harus sudah membuat produk baru atau produk yang lebih baik. Ini disebabkan karena produk yang lama penjualannya sudah tidak menentu dan tingkat labanya semakin menurun, bahkan usaha-usaha promosinya sudah tidak menguntungkan lagi

## BAB XII

# SUMBER PENDANAAN DAN KEPUTUSAN INVESTASI

### 12.1. MANAJEMEN KEUANGAN DAN KEPUTUSAN KEUANGAN

#### **Manajemen Keuangan**

Keuangan memiliki ruang lingkup yang luas dan dinamis. Keuangan dapat berpengaruh secara langsung terhadap kehidupan manusia dan organisasi. Untuk dapat memperoleh laba dalam melakukan suatu usaha diperlukan pengolahan keuangan yang optimal. Oleh karena itu, keuangan mempunyai hubungan yang erat dengan ilmu manajerial.

Seiring dengan perkembangannya, manajemen keuangan tidak hanya mencatat, membuat laporan, mengendalikan posisi kas, membayar tagihan-tagihan dan mencari dana. Akan tetapi, manajemen keuangan juga mengatur penginvestasian dana, mengatur kombinasi dana yang optimal, serta mengatur pendistribusian keuntungan (pembagian dividen). Definisi keuangan menurut Sutrisno (2012:3) adalah sebagai berikut :

*“Manajemen keuangan atau sering disebut pembelanjaan dapat diartikan sebagai semua aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan usaha-usaha mendapatkan dana perusahaan dengan biaya yang murah serta usaha untuk menggunakan dan mengalokasikan dana tersebut secara efisien”*

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian dari manajemen keuangan adalah usaha-usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan dana dan mengalokasikan dana tersebut secara efektif dan efisien dengan keuntungan yang optimal.

#### **Keputusan Keuangan**

Fungsi manajemen merupakan posisi yang paling penting yang akan mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan atau organisasi. Fungsi utama dalam manajemen keuangan

Menurut Sutrisno (2012:5) terdiri dari tiga keputusan utama yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan, yaitu :

#### 1. Keputusan Investasi

Keputusan Investasi adalah masalah bagaimana manajer keuangan harus mengalokasikan dana ke dalam bentuk-bentuk investasi yang akan dapat mendatangkan keuntungan di masa yang akan datang. Bentuk, macam, dan komposisi dari investasi tersebut akan mempengaruhi dan menunjang tingkat keuntungan di masa depan. Keuntungan di masa depan yang diharapkan dari investasi tersebut tidak dapat diperkirakan secara pasti. Oleh karena itu investasi akan mengandung risiko atau ketidakpastian. Risiko dan hasil yang diharapkan dari investasi itu akan sangat mempengaruhi pencapaian tujuan, kebijakan, maupun nilai perusahaan.

#### 2. Keputusan Pendanaan

Keputusan Pendanaan itu sering disebut sebagai kebijakan struktur modal. Pada keputusan ini manajer keuangan dituntut untuk mempertimbangkan dan menganalisis kombinasi dari sumber-sumber dana yang ekonomis bagi perusahaan guna membelanjai kebutuhan-kebutuhan investasi serta kegiatan usahanya.

#### 3. Keputusan Dividen

Dividen merupakan bagian keuntungan yang dibayarkan oleh perusahaan kepada para pemegang saham. Oleh karena itu dividen ini merupakan bagian dari penghasilan yang diharapkan oleh pemegang saham. Keputusan dividen merupakan keputusan manajemen keuangan untuk menentukan: (1) besarnya prosentase laba yang dibagikan kepada para pemegang saham dalam bentuk cash dividen, (2) stabilitas dividen yang dibagikan, (3) dividen saham (stock dividen), (4) pemecahan saham (stock split), serta (5) penarikan kembali saham yang beredar, yang semuanya ditujukan untuk meningkatkan kemakmuran para pemegang saham.

Dan menurut Handono Mardiyanto (2008) pun dalam pengambilan keputusan keuangan, manajer keuangan suatu perusahaan dihadapkan pada tiga keputusan sbb:

1. Keputusan Investasi

Keputusan investasi adalah masalah bagaimana manajer keuangan harus mengalokasikan dana kedalam bentuk – bentuk investasi yang akan dapat mendatangkan keuntungan di masa yang akan datang. Bentuk, macam dan komposisi dari investasi tersebut akan mempengaruhi dan menunjang tingkat keuntungan di masa depan yang diharapkan dari investasi tersebut tidak dapat diperkirakan secara pasti.

2. Keputusan Pendanaan

Keputusan pendanaan ini sering disebut sebagai kebijakan struktur modal. Pada keputusan ini manajer keuangan dituntut untuk mempertimbangkan dan menganalisis kombinasi dari sumber – sumber dana yang ekonomis bagi perusahaan guna membelanjai kebutuhan – kebutuhan investasi serta kegiatan usahanya.

3. Kebijakan Dividen

Dividen merupakan bagian keuntungan yang dibayarkan oleh perusahaan kepada para pemegang saham. Oleh Karena itu deviden ini merupakan bagian dari pegghasilan yang diharapkan oleh pemegang saham.

Dasar keputusan pendanaan atau kebijakan pendanaan berkaitan dengan sumber dana, baik itu sumber internal (laba ditahan dan modal sendiri) maupun sumber eksternal (hutang, saham preferen). Pada prakteknya dana-dana yang dikelola perusahaan harus dikelola dengan baik, karena masing-masing sumber dana tersebut mengandung kewajiban pertanggung jawaban kepada pemilik dana. Proporsi antara modal sendiri (internal) dengan modal pinjaman (eksternal) harus diperhatikan, sehingga dapat diketahui beban perusahaan terhadap para pemilik modal tersebut. Secara teoritis, keputusan pendanaan didasarkan pada dua kerangka teori yaitu balance theory atau pecking order theory. Harris dan Raviv (1991)

berpendapat bahwa dasar pemikiran teoritis kedua kerangka tersebut telah didefinisikan dengan jelas. Namun tidak dapat dipahami pada kondisi mana sesungguhnya kedua kerangka teori tersebut dapat diterapkan.

Berdasarkan *balance theory*, struktur modal yang optimal dibentuk dengan menyeimbangkan manfaat dari penghematan Pajak atas penggunaan utang terhadap biaya kebangkrutan (Myers 1984; dan Brigham & Gapenski, 1996). *Balance theory* memprediksi suatu hubungan variabilitas pendapatan dan penggunaan utang. Konsisten dengan *balance theory*, Theis dan Klock (1992), menyatakan bahwa variabilitas pendapatan berpengaruh negatif terhadap hutang jangka panjang, namun Titman dan Wessels (1988) tidak mendukung harapan teoritisnya bahwa modal dipengaruhi oleh perlindungan pajak terutang, variabilitas pendapatan dan pertumbuhan perusahaan.

Pendanaan atas dasar *pecking order theory*, perusahaan lebih cenderung memilih pendanaan yang berasal dari internal daripada eksternal. Apabila digunakan dana yang berasal dari eksternal maka urutan pendanaan yang disarankan adalah pertama dari utang, diikuti penerbitan ekuitas baru dan yang terakhir dari laba ditahan (Myers, 1984). Gordon Donaldson dalam Myers (1984) mengajukan teori tentang asimetri informasi (*pecking order*) manajemen perusahaan mengetahui lebih banyak tentang perusahaan dibandingkan investor di pasar modal.

Van Horne (1998) menjelaskan bahwa keputusan pendanaan, yaitu menentukan sumber dana yang akan digunakan, menentukan perimbangan pembelanjaan yang terbaik, atau menentukan struktur modal yang optimal. Apakah perusahaan akan menggunakan sumber ekstern yang berasal dari utang atau emisi obligasi atau menggunakan sumber intern, yaitu dengan emisi saham baru. Sedangkan menurut Husnan (2003), keputusan pendanaan adalah keputusan tentang berapa banyak hutang akan digunakan, dalam bentuk apa hutang dan modal sendiri akan ditarik, dan kapan akan memperoleh dana- dana tersebut.

Modal dalam suatu bisnis merupakan salah satu sumber kekuatan untuk dapat melaksanakan aktivitasnya. Setiap perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya selalu berupaya untuk menjaga keseimbangan finansialnya. Struktur modal berasosiasi dengan profitabilitas. Struktur modal perusahaan merupakan komposisi hutang dengan ekuitas. Dana yang berasal dari hutang mempunyai biaya modal dalam bentuk biaya bunga. Dana yang berasal dari ekuitas mempunyai biaya modal berupa dividen. Perusahaan akan memilih sumber dana yang paling rendah biayanya di antara berbagai alternatif sumber dana yang tersedia. Komposisi hutang dan ekuitas tidak optimal akan mengurangi profitabilitas perusahaan dan sebaliknya.

Keputusan Pendanaan merupakan kebijakan yang diambil oleh pihak manajemen dalam rangka memperoleh sumber dana sehingga dapat digunakan untuk aktivitas operasional perusahaan. Keputusan yang diambil oleh manajemen dalam pencarian sumber dana tersebut sangat dipengaruhi oleh para pemilik/ pemegang saham. Sesuai dengan tujuan utama perusahaan adalah untuk meningkatkan kemakmuran para pemegang saham, maka setiap kebijakan yang akan diambil oleh pihak manajemen selalu dipengaruhi oleh keinginan para pemegang saham (Brigham, 1983 : p. 457).

Robert Ang (1997), setelah struktur modal ditentukan, maka perusahaan selanjutnya akan menggunakan dana yang diperoleh tersebut untuk operasional perusahaan. Aktivitas operasional perusahaan dikatakan menguntungkan jika return yang diperoleh dari hasil operasional tersebut lebih besar daripada biaya modal (cost of capital); dimana biaya modal ini merupakan rata-rata tertimbang dari biaya pendanaan (cost of funds) yang terdiri dari biaya (bunga) pinjaman dan biaya modal sendiri. Biaya modal sendiri terdiri dari dividen yang dibayarkan kepada pemegang saham biasa dan dividend kepada pemegang saham preferen. Sedangkan biaya pinjaman merupakan biaya bunga bersih (setelah dikurangi tarif pajak). Besarnya komposisi dari hutang dan modal sendiri serta biaya yang ditimbulkan itulah yang perlu dipertimbangkan oleh manajemen; apakah

akan memperbesar rasio hutang, atautkah memperkecil rasio hutang. Peningkatan rasio hutang, apabila biaya hutang relatif lebih kecil daripada biaya modal sendiri; demikian sebaliknya.

## 12.2 INVESTASI

Investasi adalah komitmen atas sejumlah dana atau sumber daya lainnya yang dilakukan pada saat ini, dengan tujuan memperoleh sejumlah keuntungan dimasa datang.<sup>1</sup> Istilah investasi bisa berkaitan dengan berbagai macam aktivitas. Menginvestasikan dana pada sektor rill (tanah, emas, mesin atau bangunan) maupun asset finansial (deposito, saham atau obligasi), merupakan aktifitas yang umum di lakukan.

Menurut Jogiyanto, investasi dapat didefinisikan sebagai penundaan konsumsi sekarang untuk digunakan dalam produksi yang efisien dalam periode waktu tertentu.<sup>2</sup> Sedangkan menurut Menurut Sukirno kegiatan investasi yang dilakukan oleh masyarakat secara terus menerus akan meningkatkan kegiatan ekonomi dan kesempatan kerja, meningkatkan pendapatan nasional dan meningkatkan taraf kemakmuran masyarakat. Peranan ini bersumber dari tiga fungsi penting dari kegiatan investasi, yakni (1) investasi merupakan salah satu komponen dari pengeluaran agregat, sehingga kenaikan investasi akan meningkatkan permintaan agregat, pendapatan nasional serta kesempatan kerja; (2) penambahan barang modal sebagai akibat investasi akan menambah kapasitas produksi; (3) investasi selalu diikuti oleh perkembangan teknologi.

### **Jenis-jenis Investasi**

Pada dasarnya investasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu investasi pada asset finansial dan investasi pada asset rill. Investasi pada asset finansial dapat dibagi menjadi dua, yaitu investasi langsung dan investasi tidak langsung.

1. Investasi langsung, yaitu dapat dilakukan dengan membeli aktiva keuangan yang dapat diperjual belikan di pasar uang, pasar modal, atau pasar turunan. Investasi langsung juga dapat dilakukak dengan membeli aktiva yang tidak diperjual

belikan, biasanya diperoleh dari bank komersial. Aktiva ini dapat berupa tabungan dan sertifikat deposito.

2. Investasi tidak langsung, yaitu dapat dilakukan dengan membeli surat berharga dari perusahaan investasi, seperti reksadana.

### **Investasi Syariah**

Investasi syariah adalah sebuah investasi berbasis syariah yang menggunakan instrumen Islam dalam pelaksanaannya. Ada beberapa jenis investasi berdasarkan jangka waktu, risiko dan prosesnya. Hal-hal tersebut perlu di ketahui guna memastikan ketepatan antara alasan dan cara melakukan investasi.

1. Menurut jangka waktunya
  - a. Investasi jangka pendek, yaitu investasi yang dilakukan tidak lebih dari 12 bulan.
  - b. Investasi jangka menengah, yaitu investasi yang memiliki rentang waktu antara 1 hingga 5 tahun.
  - c. Investasi jangka panjang.
2. Menurut risiko

Setiap pilihan investasi akan berkaitan dengan dua hal, risiko dan return. Keduanya merupakan hubungan sebab dan akibat dan hubungan yang saling kontradiktif. Dalam teori investasi di kenal istilah “high risk high return, low risk low return”.

Dalam bahasa Arab, risiko dapat diartikan sebagai gharar. Yang kadang juga merujuk pada ketidakpastian (*uncertainty*). Kalau kemudian risiko ini secara sederhana disamakan dengan ketidakpastian, dan ketidakpastian ini dianggap gharar dan di larang, maka akan menjadi rumit. Karenanya menjadi penting untuk melakukan upaya pembedaan dan penajaman pengertian gharar atau risiko.

### 12.3. PASAR MODAL

#### Pengertian Pasar Modal

Menurut Marzuki Usman, pasar modal adalah pelengkap di sektor keuangan terhadap dua lembaga lainnya yaitu bank dan lembaga pembiayaan. Pasar modal memberikan jasanya yaitu menjembatani hubungan antara pemilik modal (Investor) dengan peminjam dana (Emiten). Sebagaimana dijelaskan di atas bahwa pasar modal adalah fasilitas untuk menjembatani pemilik modal dengan peminjam dana dikarenakan tidak semua kegiatan ekonomi mampu memenuhi kebutuhan investasinya dari tabungan sendiri. Dalam realita, ada unit-unit kegiatan ekonomi yang surplus (yaitu tabungan > investasi) dan ada unit ekonomi defisit (yaitu tabungan < investasi). Untuk itu dibutuhkan “conduit” yang bisa menyalurkan kelebihan dana dari unit yang surplus ke yang defisit.

Sedangkan menurut Suad Husnan, pasar modal adalah pasar untuk berbagai instrument keuangan jangka panjang yang dapat di perjual belikan, baik dalam bentuk utang maupun modal sendiri, baik yang di terbitkan pemerintah, maupun perusahaan swasta. Dari pengertian di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pasar modal adalah tempat dimana bertemunya pemilik modal dengan peminjam dana, atau dapat dikatakan tempat bertemunya supply dan demand terhadap dana jangka panjang. Sedangkan tempat bertemunya penawaran permintaan dana jangka pendek adalah pasar uang.

#### Fungsi Pasar Modal

Pada dasarnya, pasar modal menjalankan dua fungsi utama, yaitu fungsi ekonomi dan fungsi keuangan :

##### 1. Fungsi Ekonomi

Fungsi ekonomi pada pasar modal adalah memberikan fasilitas memindahkan dana dari pihak yang kelebihan dana kepada pihak yang membutuhkan dana. Dari sisi yang kelebihan dana dari dana yang dimilikinya, mereka mengharapkan akan memperoleh imbalan atas

dana yang mereka investasikan tersebut. Sedangkan dari sisi yang membutuhkan dana, tersedianya dana dari luar memungkinkan mereka melakukan investasi tanpa harus menunggu dana dari hasil operasi perusahaan. Fungsi ekonomi ini juga sebenarnya dilakukan oleh lembaga intermediasi lainnya, seperti perbankan.

## **2. Fungsi Keuangan**

Fungsi keuangan yang dilakukan pasar modal dengan menyediakan dana yang diperlakukan oleh pihak yang membutuhkan dana, dan para pihak yang kelebihan dana menyediakan dana tanpa harus terlibat langsung dalam kepemilikan aktiva riil yang diperlukan untuk investasi tersebut.

### **Manfaat Pasar Modal**

Manfaat pasar modal dapat dirasakan baik oleh investor, emiten, pemerintah maupun lembaga penunjang. Manfaat pasar modal bagi emiten yaitu :

1. Jumlah dana yang dapat dihimpun bisa berjumlah besar
2. Dana tersebut dapat diterima sekaligus pada saat pasar perdana selesai
3. Tidak ada "covenant" sehingga manajemen dapat lebih bebas dalam pengelolaan dana/perusahaan
4. Solvabilitas perusahaan tinggi sehingga memperbaiki citra perusahaan
5. Ketergantungan emiten terhadap bank menjadi kecil
6. Cash flow hasil penjualan saham biasanya lebih besar dari harga nominal perusahaan
7. Emisi saham cocok untuk membiayai perusahaan yang beresiko tinggi
8. Tidak ada bebas finansial yang tetap
9. Jangka waktu penggunaan dana tidak terbatas
10. Tidak dikaitkan dengan kekayaan penjamin tertentu
11. Profesionalisme dalam manajemen meningkat.

Sedangkan manfaat pasar modal bagi investor adalah sebagai berikut :

1. Nilai investasi berkembang mengikuti pertumbuhan ekonomi. Peningkatan tersebut tercermin pada meningkatnya harga saham yang mencapai capital gain.
2. Memperoleh dividen bagi mereka yang memiliki/memegang saham dan bunga tetap atau bunga yang mengambang bagi pemegang obligasi.
3. Mempunyai hak suara dalam RUPS bagi pemegang saham, mempunyai hak suara dalam RUPO bila diadakan bagi pemegang obligasi.
4. Dapat dengan mudah mengganti instrument investasi, misal dari saham A ke saham B sehingga dapat meningkatkan keuntungan atau mengurangi risiko.

Manfaat pasar modal bagi lembaga penunjang yaitu :

1. Menuju ke arah professional di dalam memberikan pelayanannya sesuai dengan bidang tugas masing-masing.
2. Sebagai pembentuk harga dalam bursa parallel.
3. Semakin memberi variasi pada jenis lembaga penunjang.
4. Liquiditas efek semakin tinggi.

Sedangkan manfaat pasar modal bagi pemerintah yaitu :

1. Mendorong laju pembangunan.
2. Mendorong investasi.
3. Penciptaan lapangan kerja.
4. Memperkecil Debt Service Ratio (DSR).
5. Mengurangi beban anggaran bagi BUMN (Badan Usaha Milik Negara).

### **Instrumen Pasar Modal**

Bentuk instrumen di pasar modal disebut dengan efek, yaitu surat berharga (securities) yang diperdagangkan di bursa.<sup>14</sup> Instrumen pasar modal ini umumnya bersifat jangka panjang. Adapun instrument yang ada di pasar modal berupa :

### 1. Saham

Saham adalah tanda bukti memiliki perusahaan di mana pemiliknya disebut juga sebagai pemegang saham (shareholder atau stockholder).

### 2. Obligasi (bonds)

Obligasi adalah tanda bukti perusahaan memiliki utang jangka panjang kepada masyarakat yaitu di atas 3 tahun. Pihak yang membeli obligasi disebut pemegang obligasi (bondholder) dan pemegang obligasi akan memegang kupon sebagai pendapatan dari obligasi yang dibayarkan setiap 3 bulan atau 6 bulan sekali. Pada saat pelunasan obligasi oleh perusahaan, pemegang obligasi akan menerima kupon dan pokok obligasi.

### 3. Bukti right

Adalah hak untuk membeli saham pada harga tertentu dalam jangka waktu tertentu. Hak membeli itu dimiliki oleh pemegang saham lama. Harga tertentu disini berarti harganya sudah ditetapkan di muka dan bisa disebut harga pelaksanaan atau harga tebusan.

### 4. Reksadana

Adalah wadah atau tempat yang menyediakan jasa untuk membantu para investor untuk menyebarkan investasinya. Untuk investasi yang berkaitan dengan pasar modal, alat yang diperdagangkan bisa berupa saham biasa, obligasi pemerintah, obligasi swasta, dan lain-lain. Tentu akan sangat sulit jika akan menentukan dan memilih sendiri alat-alat investasi mana yang akan di ambil. Oleh karena itu ada satu bentuk perusahaan yang akan membantu investor. Perusahaan ini sering disebut reksadana atau mutual fund.

### 5. Waran

Waran adalah hak untuk membeli saham pada harga tertentu dalam jangka waktu tertentu.

### 6. Indeks saham dan indeks obligasi

Adalah angka indeks yang diperdagangkan untuk tujuan spekulasi dan lindung nilai (hedging).

## **Perbedaan antara Dividen dengan Capital Gain**

Investasi saham dikenal sebagai investasi dengan tingkat risiko tinggi dan tingkat pengembalian yang tinggi pula (high risk high return). Tak hanya dibutuhkan modal finansial yang kuat untuk berinvestasi pada surat berharga jenis ini, tetapi juga keahlian dalam menganalisis perkembangan dan pergerakan faktor-faktor yang mempengaruhi harga saham, seperti kurs mata uang, tingkat suku bunga, inflasi, aksi korporasi, kebijakan pemerintah, jumlah laba perusahaan, dan lainnya.

Bicara tentang saham tentu tak lepas dari dividen dan capital gain. Keduanya merupakan keuntungan yang dapat diperoleh dari perdagangan saham. Dividen adalah imbal hasil atas penanaman modal yang diperuntukkan bagi para investor saham jangka panjang. Imbal hasil tersebut bersumber dari laba yang diperoleh perusahaan, di mana dari laba itu sebagian dibagikan kepada para investor sebagai dividen. Sementara capital gain adalah keuntungan yang diperoleh dari selisih harga saham.

Meski dividen dan capital gain sama-sama menguntungkan bagi investor, namun keduanya memiliki perbedaan yang signifikan. Berikut perbedaannya:

### **1. Sumber perolehan**

Dividen dan capital gain merupakan dua hal yang berbeda, meskipun keduanya merupakan keuntungan yang dapat diperoleh investor dari perdagangan saham. Dilihat dari sumber perolehannya, dividen berbeda dengan capital gain. Dividen diperoleh dari laba yang dihasilkan perusahaan dalam kurun waktu satu tahun atau satu periode akuntansi. Namun tidak seluruh laba dibagikan sebagai dividen kepada para investor, hanya sebagian saja.

Meski dividen menjadi hak bagi para investor, namun pembagiannya tidak bersifat mutlak. Artinya, pembagian dividen bisa atau tidak dilakukan berdasarkan kebijakan perusahaan. Perusahaan tidak membagikan

dividen kepada para investor umumnya didasarkan pada alasan adanya kerugian yang ditanggung perusahaan, atau perusahaan sedang melakukan ekspansi bisnis.

Bagaimana dengan capital gain? Capital gain diperoleh dari keuntungan atas selisih harga saham. Harga saham senantiasa mengalami pergerakan, kadang naik kadang juga turun. Seperti halnya perdagangan pada umumnya, penjualan saham di saat harganya mengalami kenaikan akan menghasilkan keuntungan dari selisih harga jual dengan harga beli. Keuntungan dari selisih harga inilah yang kemudian disebut dengan capital gain.

Jadi, capital gain tidak ada hubungannya dengan laba perusahaan. Sebab itu, besarnya tidak dipengaruhi oleh besar kecilnya laba yang diperoleh perusahaan selama tahun buku. Capital gain diperoleh dari aksi investor melepas atau menjual sahamnya di pasar modal atau bursa efek di saat harga saham mengalami kenaikan.

## 2. Waktu perolehan

Pembagian dividen umumnya dilakukan setahun sekali yang besarnya ditetapkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Namun, ada kemungkinan pula perusahaan membagikan dividen interim yaitu imbal hasil sementara yang dibagikan kepada para investor secara berkala selama tahun berjalan, misalnya per triwulan. Pembagian dividen interim ini ditetapkan berdasarkan keputusan Direksi.

Berbeda dengan capital gain, waktu perolehannya tidak terikat dengan kebijakan perusahaan atau hasil RUPS. Capital gain dapat diperoleh sewaktu-waktu, di mana investor menjual sahamnya di saat harganya mengalami kenaikan. Berkenaan dengan hal itu, investor bisa menjual sebagian atau seluruh saham yang dimilikinya sekaligus ketika lonjakan harga saham menghasilkan selisih yang menggiurkan.

### 3. Sifat pendapatan

Dilihat dari waktu perolehannya dapat dikatakan bahwa sifat pendapatan dari dividen adalah pasif, sedangkan capital gain cenderung aktif. Dividen merupakan pendapatan pasif, karena investor tidak banyak melakukan aktivitas trading dan hanya menunggu perusahaan membagikan laba yang diperolehnya dalam bentuk dividen baik tahunan yang bersifat final maupun interim yang sifatnya sementara. Untuk mendapatkan passive income berupa dividen, investor harus memiliki modal finansial yang besar guna ditanamkan dalam perusahaan dalam jangka panjang.

Lain halnya dengan capital gain, perolehannya menuntut adanya keaktifan dari investor dalam menjalankan aktivitas trading di pasar modal. Sebab itu, sifat pendapatan dari capital gain adalah aktif. Untuk mendapatkan keuntungan yang besar dari capital gain, investor dituntut aktif dan memiliki keahlian dalam technical analysis. Investor yang mengejar capital gain umumnya memiliki modal finansial yang relatif kecil, sehingga apabila diinvestasikan dalam jangka panjang perolehan keuntungannya cenderung kecil. Maka dari itu, investor ini hanya menanamkan modalnya pada perusahaan dalam jangka pendek saja, sehingga tidak terlalu mengharapkan dividen tetapi lebih mengejar keuntungan dari capital gain.

### 4. Waktu yang tepat untuk bertransaksi

Aksi jual beli saham menentukan perolehan keuntungan baik berupa dividen maupun capital gain. Investor harus mampu membaca situasi pasar dan menganalisis pergerakan saham secara intensif agar dapat memanfaatkan momentum dan menentukan waktu yang tepat untuk memutuskan menjual atau membeli saham.

Berkenaan dengan waktu yang tepat untuk bertransaksi agar mendapatkan keuntungan maksimal baik dari dividen maupun capital gain, investor harus memperhatikan beberapa hal berikut.

Tanggal cum date dividend Cum date merupakan batas waktu penentuan investor yang berhak mendapatkan dividen. Artinya, investor yang tercatat memiliki saham perusahaan terkait sampai batas waktu cum date berhak untuk mendapatkan dividen.

Tanggal ex-date dividend. Ex date adalah masa setelah cum date, di mana investor yang tercatat memiliki saham perusahaan pada batas waktu ex date, maka tidak berhak untuk mendapatkan dividen. Artinya, investor yang membeli saham perusahaan pada tanggal ex date, maka tidak akan masuk dalam daftar investor yang berhak memperoleh dividen. Maka dari itu, jangan sampai salah dalam memilih waktu ketika membeli saham.

Dividend yield. Dividend yield adalah tingkat pengembalian saham atau tingkat imbal hasil dividen yang ditawarkan perusahaan dalam satuan persentase. Tingkat imbal hasil dividen perusahaan ditentukan dengan berdasarkan besar dividen per saham dibandingkan dengan harga saham per lembar. Semakin besar dividen yield menunjukkan semakin besar pula dividen yang dibagikan.

Jadi, waktu yang tepat untuk membeli saham guna mendapatkan dividen adalah sebelum batas waktu cum date berakhir. Sementara, waktu yang tepat untuk menjual saham guna mendapatkan capital gain adalah ketika tiba masa ex date.

Dividen dan capital gain merupakan sumber pendapatan bagi investor yang 'bermain' saham. Keduanya memiliki perbedaan yang signifikan, di mana perolehan dividen tergantung pada laba perusahaan, sedangkan perolehan capital gain tergantung pada pergerakan harga saham di pasar modal.

## **BAB XIII**

# **PENYUSUNAN LAPORAN KEUANGAN**

### **13.1. LAPORAN KEUANGAN**

Laporan keuangan adalah catatan informasi keuangan suatu perusahaan pada periode akuntansi yang menggambarkan kinerja perusahaan tersebut. Laporan keuangan berguna bagi bankir, kreditor, pemilik dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam menganalisis serta menginterpretasikan kinerja keuangan dan kondisi perusahaan (Ikatan Akuntansi Indonesia, 2009).

Tujuan laporan keuangan adalah menyediakan informasi posisi keuangan, kinerja keuangan, dan laporan arus kas suatu entitas yang bermanfaat bagi sejumlah besar pengguna dalam pengambilan keputusan ekonomi oleh siapapun yang tidak dalam posisi dapat meminta laporan keuangan khusus untuk memenuhi kebutuhan informasi tertentu. Dalam memenuhi tujuannya, laporan keuangan juga menunjukkan apa yang telah dilakukan manajemen (*stewardship*) atau pertanggungjawaban manajemen atas sumber daya yang dipercayakan kepadanya (SAK ETAP, 2009).

Laporan keuangan berfungsi sebagai alat untuk menganalisis kinerja keuangan yang dapat memberikan informasi tentang posisi keuangan, kinerja dan arus kas, sehingga dapat dijadikan sebagai dasar membuat keputusan-keputusan ekonomi. Pemahaman mengenai laporan keuangan serta dapat dibandingkannya suatu laporan keuangan antar perusahaan akan dapat lebih meningkat apabila laporan keuangan yang disajikan dalam format yang seragam dan menggunakan deskripsi yang sama untuk pos-pos yang sejenis.

Namun dalam kenyataannya, keseragaman tersebut tidak dapat dengan mudah diterapkan. Bahkan hal tersebut dapat menghalangi perusahaan untuk memberikan informasi yang relevan bagi pengguna laporan keuangan sesuai dengan kondisi masing-masing perusahaan.

### **Laporan Keuangan Berdasarkan SAK ETAP (Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik)**

Menurut Ikatan Akuntan Indonesia dalam SAK ETAP (2009), laporan keuangan adalah bagian dari proses pelaporan keuangan, dan laporan keuangan yang lengkap meliputi:

1. Neraca;

Neraca merupakan bagian dari laporan keuangan suatu perusahaan yang dihasilkan pada suatu periode akuntansi yang menunjukkan posisi keuangan perusahaan pada akhir periode tersebut. Neraca minimal mencakup pos-pos berikut: kas dan setara kas; piutang usaha dan piutang lainnya; persediaan; properti investasi; aset tetap; aset tidak berwujud; utang usaha dan utang lainnya; aset dan kewajiban pajak; kewajiban diestimasi; ekuitas.

2. Laporan laba rugi;

Laporan laba rugi menyajikan hubungan antara penghasilan dan beban dari entitas. Laba sering digunakan sebagai ukuran kinerja atau sebagai dasar untuk pengukuran lain, seperti tingkat pengembalian investasi atau laba per saham. Unsur-unsur laporan keuangan yang secara langsung terkait dengan pengukuran laba adalah penghasilan dan beban. Laporan laba rugi minimal mencakup pos-pos sebagai berikut: pendapatan; beban keuangan; bagian laba atau rugi dari investasi yang menggunakan metode ekuitas; beban pajak; laba atau rugi neto.

3. Laporan perubahan ekuitas;

Dalam laporan ini menunjukkan:

- Seluruh perubahan dalam ekuitas untuk suatu periode, termasuk di dalamnya pos pendapatan dan beban yang diakui secara langsung dalam ekuitas untuk periode tersebut, pengaruh perubahan kebijakan akuntansi dan koreksi kesalahan yang diakui dalam periode tersebut, atau
- Perubahan ekuitas selain perubahan yang timbul dari transaksi dengan pemilik dalam kapasitasnya sebagai pemilik termasuk jumlah investasi, penghitungan dividen dan distribusi lain ke pemilik ekuitas selama suatu periode.

4. Laporan arus kas;

Laporan arus kas menyajikan informasi perubahan historis atas kas dan setara kas entitas, yang menunjukkan secara terpisah perubahan yang terjadi selama satu periode dari aktivitas operasi, investasi, dan pendanaan.

Catatan atas laporan keuangan yang berisi ringkasan kebijakan akuntansi yang signifikan dan informasi penjelasan lainnya. Catatan atas laporan keuangan berisi informasi sebagai tambahan informasi yang disajikan dalam laporan keuangan. Catatan atas laporan keuangan memberikan penjelasan naratif atau rincian jumlah yang disajikan dalam laporan keuangan dan informasi pos-pos yang tidak memenuhi kriteria pengakuan dalam laporan keuangan.

### **Pengakuan Dalam Laporan Keuangan**

Menurut Ikatan Akuntan Indonesia dalam SAK ETAP (2009):

1. Aset diakui dalam neraca jika kemungkinan manfaat ekonominya di masa depan akan mengalir ke entitas dan aset tersebut mempunyai nilai atau biaya yang dapat diukur dengan andal. Aset tidak diakui dalam neraca

jika pengeluaran telah terjadi dan manfaat ekonominya dipandang tidak mungkin mengalir ke dalam entitas setelah periode pelaporan berjalan. Sebagai alternatif transaksi tersebut menimbulkan pengakuan beban dalam laporan laba rugi.

- a. Entitas mengklasifikasikan aset sebagai aset lancar jika:
    - Diperkirakan akan direalisasi atau dimiliki untuk dijual atau digunakan, dalam jangka waktu siklus operasi normal entitas;
    - Dimiliki untuk diperdagangkan;
    - Diharapkan akan direalisasi dalam jangka waktu 12 bulan setelah akhir periode pelaporan; atau
    - Berupa kas atau setara kas, kecuali jika dibatasi penggunaannya dari pertukaran atau digunakan untuk menyelesaikan kewajiban setidaknya 12 bulan setelah akhir periode pelaporan.
  - b. Entitas mengklasifikasikan semua aset lainnya sebagai tidak lancar. Jika siklus operasi normal entitas tidak dapat diidentifikasi dengan jelas, maka siklus operasi diasumsikan 12 bulan.
2. Kewajiban diakui dalam neraca jika kemungkinan pengeluaran sumber daya yang mengandung manfaat ekonomi akan dilakukan untuk menyelesaikan kewajiban masa kini dan jumlah yang harus diselesaikan dapat diukur dengan andal.
- a. Entitas mengklasifikasikan kewajiban sebagai kewajiban jangka pendek jika:
    - Diperkirakan akan diselesaikan dalam jangka waktu siklus normal operasi entitas;
    - Dimiliki untuk diperdagangkan;
    - Kewajiban akan diselesaikan dalam jangka waktu 12 bulan setelah akhir periode pelaporan; atau
    - Entitas tidak memiliki hak tanpa syarat untuk menunda penyelesaian kewajiban setidaknya 12 bulan setelah akhir periode pelaporan.

- b. Entitas mengklasifikasikan semua kewajiban lainnya sebagai kewajiban jangka panjang.
3. Pengakuan penghasilan merupakan akibat langsung dari pengakuan aset dan kewajiban. Penghasilan diakui dalam laporan laba rugi jika kenaikan manfaat ekonomi di masa depan yang berkaitan dengan peningkatan aset atau penurunan kewajiban telah terjadi dan dapat diukur secara andal.
4. Pengakuan beban merupakan akibat langsung dari pengakuan aset dan kewajiban. Beban diakui dalam laporan laba rugi jika penurunan manfaat ekonomi masa depan yang berkaitan dengan penurunan aset atau peningkatan kewajiban telah terjadi dan dapat diukur secara andal. Laba atau rugi merupakan selisih antara penghasilan dan beban. Hal tersebut bukan merupakan suatu unsur terpisah dari laporan keuangan, dan prinsip pengakuan yang terpisah tidak diperlukan.

SAK ETAP tidak mengizinkan pengakuan pos-pos dalam neraca yang tidak memenuhi definisi aset atau kewajiban dengan mengabaikan apakah pos-pos tersebut merupakan hasil dari penerapan "*matching concept*".

### **13.2. CASH BASIC DAN ACCRUAL BASIC**

Menurut Weygant, et al. (2007:125), cash basis adalah pendapatan dicatat ketika uangnya (kas) diterima dan beban dicatat ketika uang (kas) dibayarkan. Dari definisi tersebut diketahui bahwa apabila yang digunakan adalah akuntansi cash basis maka tidak ada akun-akun terkait dengan utang maupun piutang karena semua transaksi dicatat pada saat adanya uang keluar atau uang masuk. Dalam cash basis seluruh penerimaan kas dianggap sebagai pendapatan dan seluruh pengeluaran kas dianggap sebagai beban. Accrual basis adalah pengakuan pendapatan dilakukan ketika menghasilkan atau terjadinya transaksi dan pengakuan beban pada periodenya, tanpa memperhatikan waktu penerimaan atau pembayaran kas. Dari definisi tersebut

dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan accrual basis maka transaksi dicatat pada saat terjadinya transaksi tersebut walaupun kas belum diterima atau dikeluarkan.

### **Konversi Cash Basis Menjadi Accrual Basis**

Kieso, et al. (2007:100) terdapat teknik mengubah dasar pengakuan yang semula menggunakan cash basis menjadi accrual basis. Berikut adalah konversi tersebut.

- Konversi penerimaan kas menjadi pendapatan akrual

Jumlah Kas (diterima pada periode berjalan)	xxx
Jumlah Piutang Awal	(xxx)
Jumlah Piutang Akhir	xxx
Jumlah Pendapatan diterima di muka awal	xxx
Jumlah Pendapatan diterima di muka akhir	(xxx)
Total Pendapatan Operasional Akrual	xxx
  
- Konversi pengeluaran kas menjadi beban akrual

Jumlah Kas (dibayar pada periode berjalan)	xxx
Jumlah Utang Awal	(xxx)
Jumlah Utang Akhir	xxx
Jumlah Beban dibayar di muka awal	xxx
Jumlah Beban dibayar di muka akhir	(xxx)
Total Beban Akrual	xxx
  
- Laba Akrual = Pendapatan Akrual – Beban Akrual

## **BAB XIV**

### ***E-BUSINESS DAN E-COMMERCE***

#### **14.1. PERKEMBANGAN TEKNOLOGI INFORMASI**

Perkembangan teknologi dan informasi yang sangat pesat saat ini memberikan kemudahan bagi setiap warga di dunia ini. Selain memudahkan untuk mendapatkan berbagai informasi dan berita yang terjadi di belahan dunia manapun, perkembangan teknologi informasi ini juga menimbulkan perubahan gaya hidup di dalam masyarakat.

Salah satu gaya hidup baru yang lahir adalah belanja melalui internet atau sering disebut e-commerce. Pemanfaatan e-commerce tidak hanya dilakukan oleh perusahaan besar, tetapi juga dilakukan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM).

#### **Pengertian E-Commerce**

E-commerce berasal dari bahasa Inggris, yaitu electronic commerce atau perdagangan elektronik. Dan sebagaimana perdagangan yang dilakukan secara langsung atau face to face. Dalam e-commerce juga meliputi proses promosi, pembelian, dan pemasaran produk. Yang berbeda adalah pada sistem berdagang yang digunakan, yaitu melalui media elektronik atau internet.

Dalam e-commerce, seluruh proses perdagangan mulai dari proses pemesanan produk, pertukaran data, hingga transfer dana dilakukan secara elektronik. Di tengah perkembangan arus teknologi dan informasi digital yang semakin canggih. Aktivitas e-commerce adalah suatu penerapan dari e-business atau bisnis elektronik. Yang mana berhubungan dengan kegiatan transaksi komersial.

Jadi, secara garis besar pengertian e-commerce ini bukan hanya meliputi aktivitas perniagaan saja. Tapi juga mencakup kolaborasi dengan mitra bisnis, client service, lowongan pekerjaan, dan sebagainya. Di samping

memanfaatkan teknologi digital, e-commerce ini juga membutuhkan database, e-mail, dan juga teknologi lain yang non internet. Misalnya saja dalam mengirim barang, dan cara membayar produk dari e-commerce.

### **Contoh E-Commerce di Indonesia**

Penikmat kegiatan belanja online di Indonesia memang sangat tinggi. Tidak mengherankan kalau kemudian terus tumbuh e-commerce baru, yang turut memeriahkan jagad jualan di dunia maya. Meskipun begitu, hanya ada beberapa e-commerce saja yang dapat bertahan dan maju di tengah ketatnya persaingan. Di bawah ini adalah contoh e-commerce yang berkembang pesat di Indonesia.

#### **Bukalapak**

Startup e-commerce yang diluncurkan sejak 2010 silam ini, merupakan salah satu Unicorn yang ada di Indonesia. Mewadahi jutaan pelapak dalam platformnya, Bukalapak memang cukup sukses dan diminati.

#### **Shopee**

Meskipun bisa dikatakan masih bau kencur apabila dibandingkan, dengan e-commerce yang ada sebelumnya. Namun platform satu ini tidak bisa disepelekan. Dengan beragam promosi menarik mulai dari gratis ongkir, flash sale, cashback, hingga undian. Shopee berhasil menjadi salah satu e-commerce dengan tingkat transaksi paling tinggi di Indonesia.

#### **Lazada**

E-commerce ini merupakan salah satu yang paling terkenal di tanah air. Sebagai salah satu start up yang sudah berdiri sejak lama, Lazada memang berhasil mempertahankan eksistensinya.

#### **Gojek**

E-business jenis online to offline ini juga berkembang dengan cepat setelah diluncurkan. Bahkan saat ini Gojek sudah masuk dalam daftar start up Unicorn di Indonesia. Memiliki ribuan driver yang tersebar di

seluruh tanah air. Gojek memang menawarkan kemudahan transportasi.

## 14.2. PERKEMBANGAN E-COMMERCE DI INDONESIA

Perkembangan e-commerce di Indonesia bisa dikatakan sangat pesat. Apabila dibandingkan dengan negara lain yang ada di sekitar. Seperti yang dapat Anda lihat sendiri, kalau e-commerce semakin menjamur seiring dengan berjalannya waktu. Tentunya hal ini juga menyesuaikan dengan permintaan pasar yang semakin menggandrungi kegiatan perbelanjaan online.

Secara umum, ada beberapa jenis e-commerce yang berkembang di tanah air. Bagi Anda yang tertarik untuk terjun ke dunia bisnis elektronik dengan membangun sebuah e-komersial. Di bawah ini akan dibahas secara tuntas jenis-jenis e-commerce yang ada di Indonesia.

### **Business to Business**

Jenis e-commerce satu ini memiliki skala paling besar. Karena transaksi yang dilakukan adalah antar perusahaan. Pada business to business, kegiatan transaksi di aplikasikan secara fisik dan elektronik. Dan konsumennya adalah suatu kelompok yang juga menjalankan bisnis. Contohnya adalah distributor, reseller, dan sebagainya.

### **Business to Consumers**

Ini adalah jenis e-commerce yang paling terkenal, khususnya di Indonesia. Dimana produsen atau perusahaan (pihak penjual), memasarkan produk secara langsung. Dengan customer (pengguna) sebagai mangsa pasar. Jadi, di ibaratkan seperti toko ritel berbasis online. Dimana pembeli bisa membeli produk secara eceran, tanpa jumlah minimal tertentu.

### **Consumer to Business**

Dalam jenis consumer to business, transaksi penjualan dilakukan oleh pihak konsumen. Sedangkan perusahaan adalah target pasarnya. Jadi, individu memberikan penawaran mengenai sebuah produk berupa barang atau jasa. Kepada perusahaan-

perusahaan yang memang membutuhkan. Misalnya saja desainer grafis yang menawarkan skill-nya.

#### **Consumer to Consumer**

Jenis e-commerce ini dilakukan dari konsumen ke konsumen. Klasifikasinya terdiri dari 2 model, yaitu classified dan marketplace. Kalau dalam classified, buyer dan seller melakukan transaksi secara langsung. Sedangkan dalam marketplace, konsumen (penjual) memerlukan platform untuk tempat melakukan transaksi. Contoh marketplace, adalah Shopee.

#### **Business to Administration**

Pada jenis e-commerce ini, pelaku bisnis menjual produk barang atau pun jasa dengan menjadikan lembaga pemerintahan sebagai pasar. Transaksi yang dilakukan juga dalam bentuk tender.

#### **Online to Offline**

Di zaman modern sekarang ini, jenis e-commerce satu ini sangat populer. Dimana pihak seller melakukan kegiatan promosi, mencari pembeli, dan menyediakan produk dengan memanfaatkan jaringan online sebagai media. Namun pembeli memiliki option untuk dapat belanja langsung di toko offline.

### **14.3 MANFAAT E-COMMERCE**

Selain memiliki beberapa model atau jenis berbeda. Kehadiran e-commerce juga memberikan manfaat bagi masyarakat secara umum. Bukan hanya bagi pihak penjual, namun pembeli. Secara umum, ada beberapa keuntungan dalam penggunaan customer. Di bawah ini adalah manfaat e-commerce bagi pihak pemilik usaha atau seller.

#### **Jangkauan pasar luas**

Dengan kehadiran e-commerce, maka penjual memiliki jangkauan pasar yang lebih luas. Karena berbasis pada sistem online global. Bukan hanya bisa menjangkau market dalam negeri, namun juga luar negeri. Karena saat ini ada banyak platform e-commerce yang dapat membantu pihak penjual untuk menjual produknya di berbagai negara.

### **Mengurangi infrastruktur**

Dengan menggunakan e-commerce sebagai basis berjualan. Sebuah perusahaan tidak harus lagi membuka cabang di berbagai wilayah. Karena dengan satu toko online saja, sudah bisa menjangkau seluruh bagian di suatu negara.

### **Anggaran keluar berkurang**

Penggunaan anggaran yang berlebihan dapat dikurangi apabila memanfaatkan e-commerce, yang memang basisnya adalah sistem online. Jadi, pihak penjual tidak perlu membuang uang untuk membuka toko real, merekrut karyawan terlalu banyak, dan sebagainya. Karena dengan e-commerce bisa dilakukan pengerucutan sistem, dengan hasil tetap optimal.

### **Harga lebih terjangkau**

Jika di akumulasikan, semua manfaat customer yang ada pada poin-poin sebelumnya. Pihak penjual dapat menekan harga produk sehingga lebih murah dan terjangkau. Dengan begitu, maka customer juga akan merasa lebih tertarik membeli barang dari toko Anda. Karena harganya customer friendly.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afnaseh. 2000. *The Art and Science of Leadership*, 2 ed., New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Baron, Robert A. And Jerald Greenberg. 1990). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 3 ed., Boston: Allyn and Bacon.
- Bangun, Wilson. 2008. *Intisari Manajemen*. Refika Aditama; Bandung
- Buchari Alma. 2006. *Pengantar Bisnis*, Alfabeta; Jakarta Edisi Revisi.
- Djokosantoso Moeljono, 2005, *Cultured!: Budaya Organisasi dalam Tantangan*, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- David R. Hampton. 1985. *Management*, McGraw – Hill, 3rd Edition.
- Griffin, Ricky W. And Ronald J. Elbert. 1999. *Business*, 5 ed., New Jersey: Prentice-Hall, Inc.,
- Gibson, James L. Et al. 1997. *Organizations: Behavior, Structure, Process*, 9 ed., New York: McGraw-Hill, Inc.
- Gordon, Judith R. Et al. 1990). *Management and Organization Behavior*, Boston: Allyn and Bacon.
- James A. F. Stoner, R. Edward Freeman. 1989. *Management*, Prentice Hall, 4th Edition.
- Kotter, John P., dan James L. Heskett, 2006, *Budaya Korporat dan Kinerja*, Terjemahan: Susi Diah Hardaniati & Uyung Sulaksana.
- Likert, Rensis. 1961. *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Mahmud Machfoedz. 2007. *Pengantar Bisnis Modern*, Andi; Jakarta
- Ndraha, Talizuduhu, 2002, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Porter, Michael E., 1994, *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Newstrom, John W. And Keith Davis. 1993. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 9 ed., New York: McGraw-Hill, Inc.

- Robins, Stephen P., 2006, *Organizational Behavior*, 10th Edition, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Schermerhorn Jr., John R. Et al. 1991. *Managing Organizational Behavior*, 4 ed., New York: John Willey, Inc.
- Wirawan, 2007, *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat.

# Biografi Penulis

Dr. Dhian Tyas Untari SE.,SH.,MM.,MBA

Lahir di Purworejo, 9 April 1981

## **Pendidikan**

S1 Manajemen di Universitas Mercubuana

S1 Ilmu Hukum di STIH Dharma Andhiga

S2 Magister Manajemen di Universitas Mercubuana

S2 Master of Business Administration di Singapore Business School

S3 Manajemen Ekowisata di Instiut Pertanian Bogor

## **Pengalaman Mengajar**

Universitas Indraprasta PGRI

Trisakti School of Management

Universitas M.H Thamrin

Universitas Bina Nusantara

Institut Pariwisata Trisakti

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

ISBN 978-623-88968-0-6 (PDF)

