

## BAB I

### BISNIS DALAM PERUSAHAAN

#### A. PENGERTIAN BISNIS

Bisnis adalah suatu organisasi yang menjual barang atau jasa kepada konsumen atau bisnis lainnya, untuk mendapatkan laba. Secara historis kata *bisnis* dari bahasa Inggris “business”, dari kata dasar *busy* yang berarti “sibuk” dalam konteks individu, komunitas, ataupun masyarakat. Dalam artian, sibuk mengerjakan aktivitas dan pekerjaan yang mendatangkan keuntungan. Berikut ini ada beberapa pengertian bisnis menurut para ahli :

**Allan afuah (2004)**

Bisnis adalah suatu kegiatan usaha individu yang terorganisasi untuk menghasilkan dana menjual barang ataupun jasa agar mendapatkan keuntungan dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat dan ada di dalam industry

**T. chwee (1990)**

Bisnis merupakan suatu sistem yang memproduksi barang dan jasa untuk memuaskan kebutuhan masyarakat.

**Griffin dan ebert**

Bisnis adalah suatu organisasi yang menyediakan barang atau jasa yang bertujuan untuk mendapatkan keuntungan.

**Musselman**

Bisnis adalah keseluruhan dari aktivitas yang diorganisir oleh orang yang tidak berurusan di dalam bidang industri dan perniagaan yang menyediakan barang dan jasa agar terpenuhinya suatu kebutuhan dalam perbaikan kualitas hidup.

**Hooper, Pengertian**

Bisnis adalah keseluruhan yang lengkap pada berbagai bidang seperti industri dan penjualan, industri dasar dan industri manufaktur dan jaringan, distribusi, perbankan, transportasi, asuransi dan lain sebagainya; yang kemudian melayani dan memasuki dunia bisnis secara menyeluruh.

**Peterson dan Plowman**

Pengertian Bisnis merupakan serangkaian kegiatan yang berhubungan dengan pembelian ataupun penjualan barang dan jasa yang dilakukan secara berulang-ulang. Menurut paterson dan plowman, penjualan jasa ataupun barang yang hanya terjadi satu kali saja bukanlah merupakan pengertian bisnis

### **Owen**

Bisnis adalah suatu perusahaan yang berhubungan dengan distribusi dan produksi barang-barang yang nantinya dijual ke pasaran ataupun memberikan harga yang sesuai pada setiap jasanya.

### **Hunt dan Urwick, Pengertian**

Bisnis ialah segala perusahaan apapun yang membuat, mendistribusikan ataupun menyediakan berbagai barang ataupun jasa yang dibutuhkan oleh anggota masyarakat lainnya serta bersedia dan mampu dalam membeli atau membayarnya.

### **L.R.Dicksee**

Pengertian Bisnis yaitu suatu bentuk dari aktivitas yang utamanya bertujuan dalam memperoleh keuntungan bagi yang mengusahakan atau yang berkepentingan di dalam terjadinya aktivitas tersebut.

Di dalam melakukan bisnis, kita wajib untuk memperhatikan komponen bisnis agar di pandang sebagai bisnis yang baik dan menguntungkan. Bisnis tidak hanya memikirkan bagaimana mendapat keuntungan. Dalam bisnis berbentuk perusahaan banyak yang harus di pikirkan supaya usahanya lancar tanpa ada masalah yang bias membuat bisnis perusahaan itu terganggu.

## **B.TUJUAN BISNIS**

Tujuan bisnis suatu perusahaan dapat kita lihat dari berbagai macam kepentingan, baik *owner*, pesaing, *supplier*, karyawan, konsumen, masyarakat umum, maupun pemerintah.

Pada umumnya tujuan bisnis didirikan tidak hanya profit oriented semata, namun secara keseluruhan tujuan bisnis didirikan meliputi :

- (1) Profit,
- (2) Pengadaan barang atau jasa,
- (3) Kesejahteraan bagi pemilik faktor produksi dan masyarakat,
- (4) *Full employment*,
- (5) Eksistensi perusahaan dalam jangka panjang (waktu yang lama),
- (6) Kemajuan dan pertumbuhan,
- (7) *Prestise* dan prestasi.

2

Proses pencapaian tujuan bisnis melalui pengelolaan sumber daya ekonomi secara optimal bagi para pemilik sumber daya ekonomi atau faktor-faktor produksi dan masyarakat pada umumnya. Para pemegang atau pemilik faktor-faktor produksi ini memperoleh manfaat dan nilai ekonomi secara layak.

Bertitik tolak pada usaha pencapaian tujuan-tujuan tersebut, maka tentunya proses pencapaian tujuan bisnis melalui pengelolaan sumber daya ekonomi secara

optimal supaya tidak terjadihal hal yang mengganggu stabilitas bisnis maka harus dilakukan dengan memperhatikan kepentingan dan kemanfaatan bagi para pemilik sumber daya ekonomi atau pemilik faktor-faktor produksi dan masyarakat pada umumnya.

Tercapainya **tujuan bisnis** akan bersifat langgeng (lebih bersifat jangka panjang) kalau didukung secara inklusif tercapainya tujuan para pihak yang terlibat dalam kegiatan bisnis tersebut. Misalnya pihak tenaga kerja, supplier bahan, pemilik modal dan pihak-pihak eksternal lainnya.

Dengan demikian, **tujuan bisnis** meliputi keseluruhan proses manajemen perusahaan mengenai pengelolaan sumber daya ekonomi di mana para pemilik sumber daya ekonomi ini sama-sama memperoleh manfaat secara ekonomi yang layak. Di samping itu, masyarakat mendapatkan manfaat sosial yang positif dengan adanya pemberdayaan sumber daya ekonomi tersebut. Bagi para pemilik sumber daya ekonomi tentunya manfaat tersebut diukur dengan ukuran ekonomi dan sosial yang layak.

Bagi masyarakat yang berada di sekitar perusahaan juga mendapat manfaat ekonomi dan manfaat sosial dengan adanya perusahaan yang berdiri di masyarakat. Secara sistematis kelayakan ukuran alokasi sumber daya ekonomi bagi pemilik sumber daya ekonomi harus dilihat dari peran yang diberikan oleh masing-masing pihak pemilik secara adil dalam proses pembentukan atau informasi nilai ekonomi yang dibentuk oleh sistem bisnis yang berlaku di masyarakat.

### **C.SUMBER DAYA BISNIS**

Dalam perencanaan proses bisnis, diperlukan pengelolaan yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan/industri. Komponen bisnis sangat diperlukan untuk menjalankan proses bisnis itu sendiri. Jika kita pelajari secara menyeluruh sumber daya bisnis ada 2 macam, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya alam/barang namun jika di pelajari lagi maka 2 macam sumber daya yang menjalankan bisnis ada 6 sumber daya (6M), yaitu sebagai berikut.

#### **1) Man (Manusia)**

Dalam pendekatan ekonomi, sumber daya manusia adalah salah satu faktor produksi selain tanah, modal, dan keterampilan. Pandangan yang menyamakan manusia dengan faktor-faktor produksi lainnya dianggap tidak tepat, baik dilihat dari konsepsi, filsafat, maupun moral. Manusia merupakan unsur manajemen yang penting dalam mencapai tujuan perusahaan.

#### **2) Money (Uang)**

*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/industri. Oleh karena itu, uang merupakan unsur 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 yang harus dibeli, serta berapa hasil yang akan dicapai dari sesuatu organisasi.

### **3) Material (Fisik)**

Perusahaan umumnya tidak menghasilkan sendiri bahan mentah yang dibutuhkan, melainkan membeli dari pihak lain. Untuk itu, manajer perusahaan berusaha untuk memperoleh bahan mentah dengan harga yang paling murah, dengan menggunakan cara pengangkutan yang murah dan aman. Di samping itu, bahan mentah tersebut akan diproses sedemikian rupa sehingga dapat dicapai hasil secara efisien.

### **4) Machine (Teknologi)**

Mesin memiliki peranan penting dalam proses produksi setelah terjadinya revolusi industri dengan ditemukannya mesin uap sehingga banyak pekerjaan manusia yang digantikan oleh mesin. Perkembangan teknologi yang begitu pesat menyebabkan penggunaan mesin makin menonjol. Hal ini karena banyaknya mesin baru yang ditemukan oleh para ahli sehingga memungkinkan peningkatan dalam produksi.

### **5) Method (Metode)**

Metode kerja sangat dibutuhkan agar mekanisme kerja berjalan efektif dan efisien. Metode kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, baik yang menyangkut proses produksi maupun administrasi tidak terjadi begitu saja melainkan memerlukan waktu yang lama.

### **6) Market (Pasar)**

Memasarkan produk memiliki peran yang sangat penting sebab jika barang yang diproduksi tidak laku, 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, kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli konsumen.

Dari penjelasan sumber daya bisnis di atas maka kita tahu bahwa bisnis itu tidak hanya memikirkan keuntungan namun lebih kompleks dari itu, tapi kita tidak perlu takut untuk melakukan bisnis. Karena dengan bertambahnya ilmu yang kita dapat dari membaca makalah saya ini, maka, kita bias tau apa saja yang di butuhkan dalam melakukan bisnis.

## **D. KELEMAHAN DAN KETERBATASAN BISNIS**

Setiap bisnis akan selalu mempunyai kelemahan dan keterbatasan dalam beberapa aspek, misalkan bisnis transportasi mempunyai kelemahan dalam manufaktur dan system yang masih kurang baik. Bisnis sendiri masih terdiri dari berbagai macam tipe. Sehingga akibatnya, bisnis dapat dikelompokkan macam dan jenisnya dengan berbagai cara yang berbeda-beda. Salah satu dari banyak cara yang dapat digunakan untuk membedakan bisnis dan macamnya adalah dengan mengelompokkan bisnis berdasarkan aktivitas /kegiatan yang dilakukannya dalam hal yang bertujuan untuk menghasilkan keuntungan. Kelemahan dan keterbatasan bisnis dalam Beberapa Macam Perusahaan di antaranya adalah :

### **Perusahaan Perorangan**

Dimiliki, dikelola dan dipimpin oleh seseorang yang bertanggung jawab penuh terhadap semua resiko dan aktivitas perusahaan. Tidak ada pemisahan modal antara kekayaan pribadi dan kekayaan perusahaan.

Kelemahan :

- Tanggungjawab pemilik tidak terbatas
- Sumber keuangan perusahaan terbatas
- Kelangsungan hidup perusahaan kurang terjamin
- Seluruh aktivitas manajemen dilakukan sendiri, sehingga pengelolaan manajemen menjadi kompleks

### **Firma**

Persekutuan antara dua orang atau lebih dengan bersama untuk melaksanakan usaha, umumnya dibentuk oleh orang-orang yang memiliki keahlian sama atau seprofesi dengan tanggungjawab masing-masing anggota tidak terbatas, laba ataupun kerugian akan ditanggung bersama.

**Kelemahan :**

- Tanggungjawab pemilik tidak terbatas
- Kerugian yang disebabkan oleh seorang anggota, harus ditanggung bersama anggota lainnya
- Kelangsungan hidup perusahaan tidak menentu.

### **Perseroan Komanditer (CV)**

Bentuk Badan Usaha CV adalah bentuk perusahaan kedua setelah PT yang paling banyak digunakan para pelaku bisnis untuk menjalankan kegiatan usahanya di Indonesia. Namun tidak semua bidang usaha dapat dijalankan Perseroan Komanditer (CV), hal ini mengingat adanya beberapa bidang usaha tertentu yang diatur secara khusus dan hanya dapat dilakukan oleh badan usaha Perseroan Terbatas (PT). Perseroan Komanditer adalah bentuk

perjanjian kerjasama berusaha bersama antara 2 (dua) orang atau dengan AKTA OTENTIK sebagai AKTA PENDIRIAN yang dibuat dihadapan NOTARIS yang berwenang. Para pendiri perseroan komanditer terdiri dari PESERO AKTIF dan PERSERO PASIF yang membedakan adalah **tanggungjawabnya dalam perseroan**. Persero Aktif yaitu orang yang aktif menjalankan dan mengelola perusahaan termasuk bertanggung jawab secara penuh atas kekayaan pribadinya. Persero Pasif yaitu orang yang hanya bertanggung jawab sebatas uang yang disetor saja kedalam perusahaan tanpa melibatkan harta dan kekayaan pribadinya.

**Kelemahan :**

- sebagian sekutu yang menjadi Persero Aktif memiliki tanggung jawab tidak terbatas
- Sulit menarik kembali modal
- Kelangsungan hidup perusahaan tidak menentu

**Perseroan Terbatas (PT)**

Bentuk badan usaha PT adalah bentuk perusahaan yang paling populer dalam bisnis dan paling banyak digunakan oleh para pelaku bisnis di Indonesia dalam menjalankan kegiatan usaha diberbagai bidang. Selain memiliki landasan hukum yang jelas seperti yang diatur dalam Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang PERSEROAN TERBATAS bentuk PT ini juga dirasakan lebih menjaga keamanan para pemegang saham/pemilik modal dalam berusaha.

Sama halnya dengan CV pendirian PT juga dilakukan minimal oleh 2 (dua) orang atau lebih, karena sistem hukum di Indonesia menganggap dasar dari perseroan terbatas adalah suatu perjanjian maka pemegang saham dari perseroan terbatas pun minimal haruslah berjumlah 2 (dua) orang, dengan jumlah modal dasar minimum Rp. 50.000.000,-, sedangkan untuk bidang usaha tertentu jumlah modal dapat berbeda seperti yang ditentukan serta berlaku aturan khusus yang mengatur tentang bidang usaha tersebut.

Berdasarkan Jenis Perseroan, maka Perseroan Terbatas (PT) dibagi menjadi :

- PT-Non Fasilitas Umum atau PT. Biasa
- PT-Fasilitas PMA
- PT-Fasilitas PMDN
- PT-Persero BUMN
- PT-Perbankan
- PT-Lembaga Keuangan Non Perbankan
- PT-USaha Khusus

Berdasarkan penanaman modalnya jenis perseroan terbatas dibagi menjadi :

- Perseroan Terbatas dalam rangka Penanaman Modal Asing (PT-PMA)
- Perseroan Terbatas dalam rangka Penanaman Modal Dalam Negeri (PT-PMDN)
- Perseroan Terbatas yang modalnya dimiliki oleh Warga Negara Indonesia/Badan Hukum Indonesia (PT-SWASTA NASIONAL)
- PT-Perseroan BUMN, Perseroan Terbatas yang telah go public (PT-Go Public) yaitu perseroan yang sebagian modalnya telah dimiliki Publik dengan jalan membeli saham lewat pasar modal (Capital Market) melalui bursa-bursa saham.

Walaupun populer dalam kegiatan bisnis bentuk PT pun memiliki Kelemahan antara lain :

**kelemahan :**

- ✓ Merupakan subjek pajak tersendiri dan deviden yang diterima pemegang saham akan dikenakan pajak
- ✓ Kurang terjamin rahasia perusahaan, karena semua kegiatan harus dilaporkan kepada pemegang saham
- ✓ Proses pendiriannya membutuhkan waktu lebih lama dan biaya yang lebih besar dari CV
- ✓ Proses Pembubaran, Perubahan Anggaran Dasar, Penggabungan dan Pengambilalihan perseroan membutuhkan waktu dan biaya serta persetujuan dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

Adapun dari segi berbagai bidang. Ada kelemahan dan keterbatasan bisnis , seperti berikut :

**1.Manufaktur**

Bisnis Manufaktur adalah bisnis yang kegiatan atau aktivitasnya memproduksi produk yang berasal dari barang baku / mentah atau yang terdiri dari beberapa komponen-komponen, kemudian di jadikan menjadi sebuah produk dan dijual untuk mendapatkan keuntungan. Contoh manufaktur adalah perusahaan yang memproduksi barang fisik seperti kendaraan atau Pakaian, Elektronik, Makanan siap saji dan sebagainya. dalam manufaktur ada kelemahan seperti

Kelemahan :

1. Risiko sulitnya memperoleh bahan baku, yang dapat disebabkan oleh:  
Kehabisan bahan baku alam  
Permainan pemasok bahan
2. Kelangkaan bahan baku

3. Ketergantungan yang tinggi terhadap impor atau pemasok tertentu
4. Risiko berfluktuasinya nilai tukar rupiah. Berfluktuasinya nilai tukar rupiah dapat dilihat dari dua sisi yaitu:

Depresiasi rupiah berakibat buruk bagi perusahaan yang penjualannya mengandalkan pasar lokal dan tergantung pada bahan baku impor. Meningkatnya harga jual produk jadi akan melebihi daya beli masyarakat akan berakibat menurunnya penjualan perusahaan. Pada sisi lain, depresiasi rupiah menguntungkan perusahaan yang mengandalkan pasar ekspor dan tergantung pada bahan baku yang pengadaanya dalam nilai tukar rupiah

- Apresiasi rupiah pada sisi sebaliknya, berpengaruh negatif terhadap perusahaan yang mengandalkan penjualan pada pasar ekspor.
5. Risiko kapasitas produksi tidak terpakai (*idle capacity*) yang terjadi karena kurangnya daya serap pasar terhadap produk, kompetisi, perubahan teknologi, adanya restriksi pemerintah terhadap produksi barang tertentu
6. Risiko terjadinya pemogokan atau kerusuhan (*riot*) yang antara lain dapat terjadi karena ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima, kondisi perekonomian atau kondisi politik yang tidak stabil
7. Risiko kekakuan investasi yaitu adanya restriksi/pembatasan pemerintah terhadap investasi pada bidang tertentu.
8. Putusnya hak paten (*patent right*) atas formula produksi bagi perusahaan yang produknya terkait erat pada hak paten atas formula tertentu akan sangat mempengaruhi pendapatannya
9. Risiko leverage (*leverage risk*) yaitu risiko-risiko yang terkait pada kewajiban perusahaan karena pendanaan yang berasal dari luar perusahaan (*external financing*)
10. Risiko pemasaran meliputi, antara lain tak terjualnya barang jadi, kerusakan dan kehilangan pada jalur distribusi dan pemasaran, habisnya daur hidup produk.
11. Risiko penelitian dan pengembangan produk meliputi, antara lain biaya penelitian dan pengembangan yang gaga menghasilkan produk baru.
12. Risiko dampak usaha terhadap lingkungan yang tercermin dari peringkat analisis mengenai dampak lingkungan (amdal) yang diberikan oleh Bapedaldan unjuk rasa ketidakpuasan penduduk di lingkungan setempat

13. Risiko tidak tertagihnya piutang (*account receivable risk*) yaitu risiko yang muncul karena rendahnya kolektabilitas piutang. Risiko ini terkait langsung pada industri manufaktur, karena sistem penjualan pada industri manufaktur umumnya tidak dilakukan secara tunai.

## 2. Bisnis Jasa

Bisnis jasa adalah bisnis yang aktivitas atau kegiatannya menghasilkan barang intangible / Jasa yang di butuhkan konsumen, Sehingga pelaku bisnis akan mendapatkan keuntungan dengan cara meminta bayaran atas jasa yang mereka berikan. Contoh bisnis jasa adalah konsultan, psikolog, jasa pembuatan website dan jasa lainnya.

Kelemahan :

1. Tidak memiliki wujud (sifatnya abstrak dan tidak bisa dilihat).
2. Produk yang dihasilkannya tidak standar atau bervariasi (Heterogenitas).
3. Tidak dapat dipisahkan (produk dihasilkan dan dikonsumsi secara bersama-sama).
4. Tidak dapat disimpan, karena tidak memiliki wujud.
5. Kualitas jasa dapat diketahui setelah konsumen membeli jasa.
6. Jasa yang sudah dibeli tidak dapat dikembalikan (diretur).
7. Jasa yang dihasilkan bersifat abstrak (Intangible)
8. Pendapatan berasal dari penjualan jasa.
9. Dalam proses memproduksi jasa, bisa atau tidak memerlukan bantuan dari produk fisik.
10. Jasa yang diberikan tidak seragam (Heterogen). Jasa yang diberikan tidak sama, jadi masing-masing konsumen dapat memperoleh jenis pelayanan yang berbeda dengan konsumen lainnya.
11. Jasa yang Dihasilkan Tidak Dapat Disimpan (Unsaveable). Tidak memiliki persediaan produk dalam bentuk fisik, karena Produk yang dijual merupakan produk yang tidak berwujud (jasa). Jadi produk yang dihasilkan tidak dapat dilihat akan tetapi manfaatnya dapat dirasakan.
12. Biasanya tingkatan harganya memiliki sifat yang tidak mutlak, sebab murah atau mahalnya harga yang ditetapkan oleh perusahaan tergantung tingkat kebutuhan konsumen.
13. Jasa yang dihasilkan tidak bisa disimpan

## 3. Bisnis Pengecer dan Distributor (Penjual)

Bisnis Pengecer maupun distributor adalah pihak yang berperan sebagai perantara barang / produk antara produsen dengan konsumen yang juga

mendapat keuntungan dari Aktivitas jual beli produk. Kebanyakan toko maupun perusahaan yang berorientasi kepada konsumen adalah distributor atau pengecer. Contoh bisnis ini adalah seperti Warung, Toko, Agen, dan Penjualan lainnya.

Kelemahan:

1. Pemasarnya terbatas di sekitar lokasi
2. Banyak saingan yang berdekatan
3. Sulit dikembangkan

#### **4. Bisnis Pertanian dan Pertambangan**

Bisnis pertanian dan pertambangan adalah bisnis yang kegiatan dan aktivitasnya berupa memproduksi barang-barang mentah, seperti tanaman, budidaya, mineral tambang, dan lainnya.

Kelemahan :

1. Banyak kartel yang membuat orang-orang yang ingin membeli terganggu dan melakukan substitusi pada bahannya yang mengakibatkan turunya harga jual.
2. Manufaktur yang kurang baik sehingga membuat distribusi tidak berjalan dengan baik sehingga untuk mengirim ke tujuan terkadang membutuhkan waktu yang lama

#### **5. Bisnis Finansial**

Bisnis finansial adalah Aktivitas atau kegiatan yang mendapatkan keuntungan dari sebuah investasi dan pengelolaan modal yang di berikan kepada pelaku usaha untuk nantinya mendapatkan bagi hasil dengan pelaku usaha.

Saat ini banyak bisnis investasi yang tengah berkembang seperti misalnya reksadana, investasi di sebuah perusahaan, dan investasi dan penanaman modal lainnya

Kelemahan :

1. Sulitnya memperkirakan lajur pertumbuhan ekonomi yang berlangsung
2. Kurangnya modal (dana investasi) menjadi keterbatasan dalam pengembangan investasi
3. Sumber daya manusia yang sangat kurang dalam analisis investasi
4. Terkadang ada kondisi yang tidak sesuai dengan keinginan sendiri misalkan jika bank memberi pinjaman kepada perusahaan lalu berjalannya waktu perusahaan mengalami kebangkrutan yang

mengakibatkan tidak bias membayar pinjaman kepada bank pemberi pinjaman maka bank secara terpaksa menyita asset perusahaan yang terkadang nilainya tidak sesuai dengan nilai pinjamannya

5. Nilai tukar uang tidak stabil menjadi masalah bagi investasi perbankan karena sulit membuat rencana keuangan karena nilai tukar uang berubah

## **6. Bisnis Informasi**

Bisnis informasi adalah kegiatan / aktivitas yang menghasilkan keuntungan terutama dari penjualan kembali properti intelektual (intellectual property).

Kelemahan :

1. Keamanan informasi sangat mahal biayanya
2. Kurangnya sumberdaya manusia dalam mengaplikasikan informasi dalam penerapan bisnis menjadi bencana dalam kepercayaan konsumen
3. Kebocoran informasi sering terjadi akibat banyaknya pembobolan informasi oleh *hacker*(pembobol keamanan informasi)

## **7. Bisnis Utilitas**

Utilitas merupakan bisnis yang mengoperasikan jasa untuk publik, seperti misalnya listrik dan Air atau PDAM, dan biasanya didanai oleh pemerintah setempat

Kelemahan :

1. Dana terbatas karena didanai oleh pemerintah daerah
2. Pelayanan kurang memuaskan karena tidak adanya persaingan dalam penyediaan layanan
3. Pengembangan terbatas karena penambahan konsumen mengikuti pertumbuhan penduduk di sekitar perusahaan

## **8. Bisnis Real Estate**

Bisnis real estate merupakan kegiatan / aktivitas yang dapat menghasilkan keuntungan dengan cara menjual, menyewakan, dan mengembangkan properti, seperti rumah, bangunan dan lain-lain

Kelemahan :

1. Pertumbuhan tidak merata, biasanya pembeli ataupun penyewa property hanya di sekitar kota

2. Penjualan property masih terkendala pendapatan masyarakat yang rendah
3. Kualitas bangunan kurang dari kata baik karena biasanya untuk menyesuaikan harga yang murah terkadang developer menggunakan bahan bangunan yang tidak berkualitas

## 9. Bisnis Transportasi

Bisnis transportasi adalah bisnis / kegiatan yang mendapatkan keuntungan dengan cara mengantarkan barang atau individu dari sebuah lokasi ke lokasi tujuan konsumen. sehingga pelaku mendapat imbalan sebagai jasa dari Bisnis Transportasi banyak contohnya diantaranya adalah bisnis taxi, angkutan umum, kantor pos, pengantar barang lain dan bisnis jasa transportasi lain.

Kelemahannya :

1. Manufaktur yang masih kurang baik membuat banyak kendala dalam menjalani bisnis transportasi
2. Banyaknya kendaraan pribadi menjadi angkutan transportasi menjadi kendala dalam pengembangan usaha bahkan terkadang membuat gulung tikar pengusaha transportasi.

## E.SISTEM BISNIS

Sistem bisnis bisa juga disebut sebagai sekelompok komponen atau elemen yang disatukan menjadi satu kesatuan untuk mencapai suatu tujuan bisnis yaitu mendapatkan keuntungan atau profit.

Jika Anda seorang pengusaha baru atau tengah bersiap membangun kerajaan bisnis, berikut ini berbagai alasan kenapa sistem bisnis sangat penting untuk mengembangkan perusahaan :

### 1. Sistem bisnis menciptakan culture

Sebagai tonggak penting dalam membangun perusahaan, **sistem bisnis** menciptakan budaya atau culture kerja yang efektif. Menyisihkan hal-hal yang tidak penting dan menjalankan kegiatan berdasarkan skala prioritas. Sehingga bisnis ini akan berjalan lebih efektif dan efisien.

### 2. Sistem yang benar membuat bisnis berjalan baik dengan atau tanpa Anda

Membangun kerajaan bisnis memang tidak mudah, pertama kali mungkin kita harus terjun di dalamnya dengan jam kerja yang lebih tinggi dibandingkan yang lain. Namun dengan adanya sistem, kita bisa meninggalkan kerajaan bisnis ini tanpa takut akan runtuh. Hal ini yang menjadi salah satu pertanda bisnis Anda telah matang atau belum.

### 3. Menghasilkan produk yang semakin lebih baik

Perjalanan bisnis adalah proses pembelajaran untuk menjadi lebih baik. Terlebih jika Anda telah menerapkan pembentukan **sistem bisnis**. Sehingga selama perkembangannya akan penuh dengan pembelajaran di dalam sistem ini dan akan membuat produk dan jalannya bisnis menjadi semakin lebih baik dan lebih matang.

### 4. Bisnis siap bersaing dalam jangka panjang

Persaingan bisnis tidak bisa dipungkiri harus dihadapi kapanpun dan dimanapun Anda membangun bisnis. Meski memiliki produk berkualitas dan harga yang murah, belum tentu akan bertahan lama jika sistem di dalamnya tidak dibentuk dengan benar. Apalagi jika Anda tidak bisa menjaga profesionalitas di dalam bisnis sendiri.

### 5. Membangun tim dan loyalitas karyawan

**Sistem bisnis** bukan semata-mata hanya seorang dan bisnis seorang saja, melainkan tentang karyawan, partner, pekerja lepas dan client. Semua saling bersinergi untuk membentuk roda bisnis yang akan berputar dengan baik dan lancar. Kita diwajibkan membentuk tim di dalam perusahaan agar mereka mampu menjalankan bisnis sesuai arahan. Hal ini juga akan menjadikan karyawan lebih loyal dan lebih matang dalam bisnis jangka panjang.

Demikianlah berbagai hal yang menjadi alasan kenapa **sistem bisnis** sangat penting peranannya dalam mengembangkan perusahaan. Semoga tulisan ini menginspirasi Anda untuk membangun bisnis dengan sistem yang baik mulai sedini mungkin. Selamat berjuang dan semoga sukses.

## BAB II

### ETIKA DALAM BERBISNIS

#### A. PENGERTIAN ETIKA BISNIS

##### 1. Pengertian Etika

Istilah *Etika* berasal dari bahasa Yunani kuno. Bentuk tunggal kata 'etika' yaitu *ethos* sedangkan bentuk jamaknya yaitu *ta etha*. *Ethos* mempunyai banyak arti yaitu : tempat tinggal yang biasa, padang rumput, kandang, kebiasaan/adat, akhlak, watak, perasaan, sikap, cara berpikir. Sedangkan arti *ta etha* yaitu adat kebiasaan.

Arti dari bentuk jamak inilah yang melatar-belakangi terbentuknya istilah *Etika* yang oleh Aristoteles dipakai untuk menunjukkan filsafat moral. Jadi, secara etimologis (asal usul kata), *etika* mempunyai arti yaitu *ilmu tentang apa yang biasa dilakukan* atau *ilmu tentang adat kebiasaan* (K. Bertens, 2000). Untuk menganalisis arti-arti etika, dibedakan menjadi dua jenis etika (Bertens, 2000):

1. Etika sebagai Praktis
  - a. Nilai-nilai dan norma-norma moral sejauh dipraktekkan atau justru tidak dipraktekkan walaupun seharusnya dipraktekkan.
  - b. Apa yang dilakukan sejauh sesuai atau tidak sesuai dengan nilai dan norma moral.
2. Etika sebagai Refleksi
  - a. Pemikiran moral à berpikir tentang apa yang dilakukan dan khususnya tentang apa yang harus dilakukan atau tidak boleh dilakukan.
  - b. Berbicara tentang etika sebagai praksis atau mengambil praksis etis sebagai objeknya.
  - c. Menyoroti dan menilai baik buruknya perilaku orang.
  - d. Dapat dijalankan pada taraf populer maupun ilmiah.

##### 2. Pengertian Bisnis

Bisnis adalah suatu organisasi yang menjual barang atau jasa kepada konsumen atau bisnis lainnya, untuk mendapatkan laba. Secara historis kata *bisnis* dari bahasa Inggris "business", dari kata dasar *busy* yang berarti "sibuk" dalam konteks individu, komunitas, ataupun masyarakat. Dalam artian, sibuk mengerjakan aktivitas dan pekerjaan yang mendatangkan keuntungan. Di dalam melakukan bisnis, kita wajib untuk memperhatikan etika agar di pandang sebagai bisnis yang baik.

Bisnis beretika adalah bisnis yang mengindahkan serangkaian nilai-nilai luhur yang bersumber dari hati nurani, empati, dan norma. Bisnis bisa disebut etis apabila dalam mengelola bisnisnya pengusaha selalu menggunakan nuraninya.

Berikut ini ada beberapa pengertian bisnis menurut para ahli :

➤ Allan afuah (2004)

Bisnis adalah suatu kegiatan usaha individu yang terorganisasi untuk menghasilkan dana menjual barang ataupun jasa agar mendapatkan keuntungan dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat dan ada di dalam industry

➤ T. chwee (1990)

Bisnis merupakan suatu sistem yang memproduksi barang dan jasa untuk memuaskan kebutuhan masyarakat.

➤ Griffin dan ebert

Bisnis adalah suatu organisasi yang menyediakan barang atau jasa yang bertujuan untuk mendapatkan keuntungan.

### 3. Pengertian Etika Bisnis

Secara sederhana yang dimaksud dengan etika bisnis adalah cara-cara untuk melakukan kegiatan bisnis, yang mencakup seluruh aspek yang berkaitan dengan individu, perusahaan, industri dan juga masyarakat. Kesemuanya ini mencakup bagaimana kita menjalankan bisnis secara adil, sesuai dengan hukum yang berlaku, dan tidak tergantung pada kedudukan individu ataupun perusahaan di masyarakat.

Etika bisnis juga merupakan studi yang dikhususkan mengenai moral yang benar dan salah. Studi ini berkonsentrasi pada standar moral sebagaimana diterapkan dalam kebijakan, institusi, dan perilaku bisnis. Etika bisnis merupakan studi standar formal dan bagaimana standar itu diterapkan ke dalam system dan organisasi yang digunakan masyarakat modern untuk memproduksi dan mendistribusikan barang dan jasa dan diterapkan kepada orang-orang yang ada di dalam organisasi.

Etika bisnis lebih luas dari ketentuan yang diatur oleh hukum, bahkan merupakan standar yang lebih tinggi dibandingkan standar minimal ketentuan hukum, karena dalam kegiatan bisnis seringkali kita temukan wilayah abu-abu yang tidak diatur oleh ketentuan hukum.

Berikut ini beberapa pengertian etika bisnis menurut para ahli :

- Zimmerer (1996:20), etika bisnis adalah suatu kode etik perilaku pengusaha berdasarkan nilai – nilai moral dan norma yang dijadikan tuntunan dalam membuat keputusan dan memecahkan persoalan.
- Ronald J. Ebert dan Ricky M. Griffin (2000:80), etika bisnis adalah istilah yang sering digunakan untuk menunjukkan perilaku dari etika seseorang manajer atau karyawan suatu organisasi.
- K. Bertens, Pengantar Etika Bisnis, (Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 2000, Hal. 5), Etika Bisnis adalah pemikiran refleksi kritis tentang moralitas dalam kegiatan ekonomi dan bisnis

- Velasquez, 2005, Etika Bisnis merupakan studi yang dikhususkan mengenai moral yang benar dan salah. Studi ini berkonsentrasi pada standar moral sebagaimana diterapkan dalam kebijakan, institusi, dan perilaku bisnis
- Hill dan Jones, 1998, Etika bisnis merupakan suatu ajaran untuk membedakan antara salah dan benar guna memberikan pembekalan kepada setiap pemimpin perusahaan ketika mempertimbangkan untuk mengambil keputusan strategis yang terkait dengan masalah moral yang kompleks.
- Steade et al (1984: 701) dalam bukunya "Business, Its Nature and Environment An Introduction").Etika bisnis adalah standar etika yang berkaitan dengan tujuan dan cara membuat keputusan bisnis.
- Business & Society - Ethics and Stakeholder Management, Carroll&Buchholtz, Etika bisnis adalah cara-cara untuk melakukan kegiatan bisnis, yang mencakup seluruh aspek yang berkaitan dengan individu, perusahaan, industri dan juga masyarakat
- Von der Embse dan R.A. Wagley dalam artikelnya di Advance Managemen Journal (1988), memberikan tiga pendekatan dasar dalam merumuskan tingkah laku etika bisnis, yaitu :
  - *Utilitarian Approach*: setiap tindakan harus didasarkan pada konsekuensinya. Oleh karena itu, dalam bertindak seseorang seharusnya mengikuti cara-cara yang dapat memberi manfaat sebesar-besarnya kepada masyarakat, dengan cara yang tidak membahayakan dan dengan biaya serendah-rendahnya.
  - *Individual Rights Approach*: setiap orang dalam tindakan dan kelakuannya memiliki hak dasar yang harus dihormati. Namun tindakan ataupun tingkah laku tersebut harus dihindari apabila diperkirakan akan menyebabkan terjadi benturan dengan hak orang lain.
  - *Justice Approach*: para pembuat keputusan mempunyai kedudukan yang sama, dan bertindak adil dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan baik secara perseorangan ataupun secara kelompok.

Beberapa hal yang mendasari perlunya etika dalam kegiatan bisnis:

- a) Selain mempertaruhkan barang dan uang untuk tujuan keuntungan, bisnis juga mempertaruhkan nama, harga diri, bahkan nasib manusia yang terlibat di dalamnya.
- b) Bisnis adalah bagian penting dalam masyarakat
- c) Bisnis juga membutuhkan etika yang setidaknya mampu memberikan pedoman bagi pihak – pihak yang melakukannya.

Dalam menciptakan etika bisnis, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, antara lain adalah:

- a) Pengendalian diri
- b) Pengembangan tanggung jawab social (social responsibility)
- c) Mempertahankan jati diri dan tidak mudah untuk terombang-ambing oleh pesatnya perkembangan informasi dan teknologi

- d) Menciptakan persaingan yang sehat
- e) Menerapkan konsep “pembangunan berkelanjutan”
- f) Menghindari sifat 5K (Katabelece, Kongkalikong, Koneksi, Kolusi, dan Komisi)
- g) Mampu menyatakan yang benar itu benar
- h) Menumbuhkan sikap saling percaya antara golongan pengusaha kuat dan golongan pengusaha ke bawah
- i) Konsekuen dan konsisten dengan aturan main yang telah disepakati bersama
- j) Menumbuhkembangkan kesadaran dan rasa memiliki terhadap apa yang telah disepakati
- k) Perlu adanya sebagian etika bisnis yang dituangkan dalam suatu hukum positif yang berupa peraturan perundang-undangan

#### 4. Perkembangan Etika Bisnis

Berikut perkembangan etika bisnis menurut Bertens (2000):

- 1) Situasi Dahulu  
 Pada awal sejarah filsafat, Plato, Aristoteles, dan filsuf-filsuf Yunani lain menyelidiki bagaimana sebaiknya mengatur kehidupan manusia bersama dalam negara dan membahas bagaimana kehidupan ekonomi dan kegiatan niaga harus diatur.
- 2) Masa Peralihan: tahun 1960-an  
 Ditandai pemberontakan terhadap kuasa dan otoritas di Amerika Serikat (AS), revolusi mahasiswa (di ibukota Perancis), penolakan terhadap establishment (kemapanan). Hal ini memberi perhatian pada dunia pendidikan khususnya manajemen, yaitu dengan menambahkan mata kuliah baru dalam kurikulum dengan nama Business and Society. Topik yang paling sering dibahas adalah corporate social responsibility.
- 3) Etika Bisnis Lahir di AS: tahun 1970-an  
 Sejumlah filsuf mulai terlibat dalam memikirkan masalah-masalah etis di sekitar bisnis dan etika bisnis dianggap sebagai suatu tanggapan tepat atas krisis moral yang sedang meliputi dunia bisnis di AS.
- 4) Etika Bisnis Meluas ke Eropa: tahun 1980-an  
 Di Eropa Barat, etika bisnis sebagai ilmu baru mulai berkembang kira-kira 10 tahun kemudian. Terdapat forum pertemuan antara akademisi dari universitas serta sekolah bisnis yang disebut European Business Ethics Network (EBEN).
- 5) Etika Bisnis menjadi Fenomena Global: tahun 1990-an  
 Tidak terbatas lagi pada dunia Barat. Etika bisnis sudah dikembangkan di seluruh dunia. Telah didirikan International Society for Business, Economics, and Ethics (ISBEE) pada 25-28 Juli 1996.

## 5. Prinsip-prinsip Etika Bisnis

Adapun prinsip-prinsip etika bisnis yaitu sebagai berikut :

- **Prinsip otonomi**  
Prinsip otonomi memandang bahwa perusahaan secara bebas memiliki wewenang sesuai dengan bidang yang dilakukan dan pelaksanaannya dengan visi dan misi yang dimilikinya. Kebijakan yang diambil perusahaan harus diarahkan untuk pengembangan visi dan misi perusahaan yang berorientasi pada kemakmuran dan kesejahteraan karyawan dan komunitasnya.
- **Kesatuan (Unity)**  
Adalah kesatuan sebagaimana terefleksikan dalam konsep yang memadukan keseluruhan aspek aspek kehidupan, baik dalam bidang ekonomi, politik, sosial menjadi keseluruhan yang homogen,serta mementingkan konsep konsistensi dan keteraturan yang menyeluruh.
- **Kehendak Bebas (Free Will)**  
Kebebasan merupakan bagian penting dalam nilai etika bisnis,tetapi kebebasan itu tidak merugikan kepentingan kolektif.Kepentingan individu dibuka lebar.Tidak adanya batasan pendapatan bagi seseorang mendorong manusia untuk aktif berkarya dan bekerja dengan segala potensi yang dimilikinya.
- **Kebenaran (kebijakan dan kejujuran)**  
Kebenaran dalam konteks ini selain mengandung makna kebenaran lawan dari kesalahan, mengandung pula dua unsur yaitu kebijakan dan kejujuran.Dalam konteks bisnis kebenaran dimaksudkan sebagai niat,sikap dan perilaku benar yang meliputi proses akad (transaksi) proses mencari atau memperoleh komoditas pengembangan maupun dalam proses upaya meraih atau menetapkan keuntungan. Dengan prinsip kebenaran ini maka etika bisnis sangat menjaga dan berlaku preventif terhadap kemungkinan adanya kerugian salah satu pihak yang melakukan transaksi ,kerjasama atau perjanjian dalam bisnis.
- **Prinsip keadilan / Keseimbangan (Equilibrium)**  
Perusahaan harus bersikap adil kepada pihak-pihak yang terkait dengan sistem bisnis. Contohnya, upah yang adil kepada karywan sesuai kontribusinya, pelayanan yang sama kepada konsumen, dan lain-lain.
- **Prinsip hormat pada diri sendiri**  
Perlunya menjaga citra baik perusahaan tersebut melalui prinsip kejujuran, tidak berniat jahat dan prinsip keadilan.
- **Tanggung jawab (Responsibility)**  
Kebebasan tanpa batas adalah suatu hal yang mustahil dilakukan oleh manusia karena tidak menuntut adanya pertanggungjawaban dan akuntabilitas. untuk memenuhi tuntutan keadilan dan kesatuan, manusia perlu mempertanggungjawabkan tindakannya. secara logis prinsip ini berhubungan erat dengan kehendak bebas. Ia menetapkan batasan mengenai apa yang bebas

dilakukan oleh manusia dengan bertanggungjawab atas semua yang dilakukannya.

## 6. Tujuan Etika Bisnis

### A. Tujuan Etika Bisnis

Tujuan etika bisnis adalah menggugah kesadaran moral dan memberikan batasan-batasan para pelaku bisnis untuk menjalankan good business dan tidak melakukan monkey business atau dirty business yang bisa merugikan banyak pihak yang terkait dalam bisnis tersebut.

Etika bisnis mengajak para pelaku bisnis mewujudkan citra dan manajemen bisnis yang baik (etis) agar bisnis itu pantas dimasuki oleh semua orang yang mempercayai adanya dimensi etis dalam dunia bisnis. Hal ini sekaligus menghalau citra buruk dunia bisnis sebagai kegiatan yang kotor, licik, dan tipu muslihat. Kegiatan bisnis mempunyai implikasi etis, dan oleh karenanya membawa serta tanggungjawab etis bagi pelakunya.

Etika Bisnis adalah seni dan disiplin dalam menerapkan prinsip-prinsip etika untuk mengkaji dan memecahkan masalah-masalah moral yang kompleks. Etika bisnis merupakan etika khusus (terapan) yang pada awalnya berkembang di Amerika Serikat. Sebagai cabang filsafat terapan, etika bisnis menyoroti segi-segi moral perilaku manusia dan peraturan-peraturan yang mempunyai profesi di bidang bisnis dan manajemen. Oleh karena itu, etika bisnis dapat dilihat sebagai usaha untuk merumuskan dan menerapkan prinsip-prinsip etika dibidang hubungan ekonomi antar manusia.

Secara terperinci, Richard T.de George menyebut bahwa etika bisnis menyangkut empat kegiatan sebagai berikut:

- a) Penerapan prinsip-prinsip umum dalam praktik bisnis. Berdasarkan prinsip-prinsip etika bisnis itu kita dapat menyoroti dan menilai apakah suatu keputusan atau tindakan yang diambil dalam dunia bisnis secara moral dapat dibenarkan atau tidak. Dengan demikian etika bisnis membantu para pelaku bisnis untuk mencari cara guna mencegah tindakan yang dinilai tidak etis.
- b) Etika bisnis tidak hanya menyangkut penerapan prinsip-prinsip etika pada dunia bisnis, tetapi juga metematika. Dalam hubungan ini, etika bisnis mengkaji apakah perilaku yang dinilai etis pada individu juga dapat berlaku pada organisasi atau perusahaan bisnis. Selanjutnya etika bisnis menyoroti apakah perusahaan mempunyai tanggung jawab sosial atau tidak.
- c) Bidang telaah etika bisnis menyangkut pandangan – pandangan mengenai bisnis. Dalam hal ini, etika bisnis mengkaji moralitas sistem ekonomi pada umumnya dan sistem ekonomi publik pada khususnya, misalnya masalah keadilan sosial, hak milik, dan persaingan.

- d) Etika bisnis juga menyentuh bidang yang sangat makro, seperti operasi perusahaan multinasional, jaringan konglomerat internasional, dan lain-lain.

### **B. Kendala-kendala Dalam Pencapaian Tujuan Etika Bisnis**

Pencapaian tujuan etika bisnis di Indonesia masih berhadapan dengan beberapa masalah dan kendala. Keraf(1993:81-83) menyebut beberapa kendala tersebut yaitu:

- a) Standar moral para pelaku bisnis pada umumnya masih lemah.  
Banyak di antara pelaku bisnis yang lebih suka menempuh jalan pintas, bahkan menghalalkan segala cara untuk memperoleh keuntungan dengan mengabaikan etika bisnis, seperti memalsukan campuran, timbangan, ukuran, menjual barang yang kadaluwarsa, dan memanipulasi laporan keuangan.
- b) Banyak perusahaan yang mengalami konflik kepentingan.  
Konflik kepentingan ini muncul karena adanya ketidaksesuaian antara nilai pribadi yang dianutnya atau antara peraturan yang berlaku dengan tujuan yang hendak dicapainya, atau konflik antara nilai pribadi yang dianutnya dengan praktik bisnis yang dilakukan oleh sebagian besar perusahaan lainnya, atau antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan masyarakat. Orang-orang yang kurang teguh standar moralnya bisa jadi akan gagal karena mereka mengejar tujuan dengan mengabaikan peraturan.
- c) Situasi politik dan ekonomi yang belum stabil.  
Hal ini diperkeruh oleh banyaknya sandiwara politik yang dimainkan oleh para elit politik, yang di satu sisi membingungkan masyarakat luas dan di sisi lainnya memberi kesempatan bagi pihak yang mencari dukungan elit politik guna keberhasilan usaha bisnisnya. Situasi ekonomi yang buruk tidak jarang menimbulkan spekulasi untuk memanfaatkan peluang guna memperoleh keuntungan tanpa menghiraukan akibatnya.
- d) Lemahnya penegakan hukum.  
Banyak orang yang sudah divonis bersalah di pengadilan bisa bebas berkeliaran dan tetap memangku jabatannya di pemerintahan. Kondisi ini mempersulit upaya untuk memotivasi pelaku bisnis menegakkan norma-norma etika.
- e) Belum ada organisasi profesi bisnis dan manajemen untuk menegakkan kode etik bisnis dan manajemen.  
Organisasi seperti KADIN beserta asosiasi perusahaan di bawahnya belum secara khusus menangani penyusunan dan penegakkan kode etik bisnis dan manajemen.

## **7. Peran Etika Bisnis**

Adapun etika bisnis perusahaan memiliki peran yang sangat penting, yaitu untuk membentuk suatu perusahaan yang kokoh dan memiliki daya saing yang tinggi serta mempunyai kemampuan menciptakan nilai (value-creation) yang tinggi, dimana

diperlukan suatu landasan yang kokoh untuk mencapai itu semua. Dan biasanya dimulai dari perencanaan strategis, organisasi yang baik, sistem prosedur yang transparan didukung oleh budaya perusahaan yang handal serta etika perusahaan yang dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen.

Menurut Richard De George, bila perusahaan ingin sukses/berhasil memerlukan 3 hal pokok yaitu :

1. Memiliki produk yang baik
2. Memiliki manajemen yang baik
3. Memiliki Etika

Tiga aspek pokok dari bisnis yaitu : dari sudut pandang ekonomi, hukum dan etika. Sudut pandang ekonomis.

1. Bisnis adalah kegiatan ekonomis. Yang terjadi disini adalah adanya interaksi antara produsen/perusahaan dengan pekerja, produsen dengan konsumen, produsen dengan produsen dalam sebuah organisasi. Kegiatan antar manusia ini adalah bertujuan untuk mencari untung oleh karena itu menjadi kegiatan ekonomis. Pencarian keuntungan dalam bisnis tidak bersifat sepihak, tetapi dilakukan melalui interaksi yang melibatkan berbagai pihak. Dari sudut pandang ekonomis, *good business* adalah bisnis yang bukan saja menguntungkan, tetapi juga bisnis yang berkualitas etis.
2. Sudut pandang etika  
Dalam bisnis, berorientasi pada profit, adalah sangat wajar, akan tetapi jangan keuntungan yang diperoleh tersebut justru merugikan pihak lain. Tidak semua yang bisa kita lakukan boleh dilakukan juga. Kita harus menghormati kepentingan dan hak orang lain. Pantas diperhatikan, bahwa dengan itu kita sendiri tidak dirugikan, karena menghormati kepentingan dan hak orang lain itu juga perlu dilakukan demi kepentingan bisnis kita sendiri.
3. Sudut pandang Hukum  
Bisa dipastikan bahwa kegiatan bisnis juga terikat dengan “Hukum” Hukum Dagang atau Hukum Bisnis, yang merupakan cabang penting dari ilmu hukum modern. Dan dalam praktek hukum banyak masalah timbul dalam hubungan bisnis, pada taraf nasional maupun internasional. Seperti etika, hukum juga merupakan sudut pandang normatif, karena menetapkan apa yang harus dilakukan atau tidak boleh dilakukan. Dari segi norma, hukum lebih jelas dan pasti daripada etika, karena peraturan hukum dituliskan hitam atas putih dan ada sanksi tertentu bila terjadi pelanggaran. Bahkan pada zaman kekaisaran Roma, ada pepatah terkenal : “*Quid leges sine moribus*” yang artinya : “apa artinya undang-undang kalau tidak disertai moralitas “.

## 8. Fungsi Etika Bisnis Terhadap Perusahaan

Setelah mengetahui betapa pentingnya etika yang harus diterapkan pada perusahaan bisnis, tentunya etika memiliki fungsi yang sangat berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan itu sendiri. Permasalahan etika bisnis yang terjadi di perusahaan bervariasi antara fungsi perusahaan yang satu dan fungsi perusahaan lainnya. Hal ini

terjadi karena operasi perusahaan sangat terspesialisasi dalam berbagai bidang profesi, sehingga setiap fungsi perusahaan cenderung memiliki masalah etika tersendiri.

Berikut ini akan dibahas berbagai permasalahan etika bisnis yang terjadi di beberapa bidang fungsi perusahaan, yaitu: etika bisnis di bidang akuntansi (*accounting ethics*), keuangan (*finance ethics*), produksi dan pemasaran (*production and marketing ethics*), sumber daya manusia (*human resources ethics*), dan teknologi informasi (*information technology ethics*) yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

a) Etika bisnis di Bidang Akuntansi (*Accounting Ethics*)

Fungsi akuntansi merupakan komponen yang sangat penting bagi perusahaan. Dengan demikian kejujuran, integritas, dan akurasi dalam melakukan kegiatan akuntansi merupakan syarat mutlak yang harus diterapkan oleh fungsi akuntansi. Salah satu praktik akuntansi yang dianggap tidak etis misalnya penyusunan laporan keuangan yang berbeda untuk berbagai pihak yang berbeda dengan tujuan memperoleh keuntungan dari penyusunan laporan keuangan seperti itu. Dalam realita kegiatan bisnis sering kali ditemukan perusahaan yang menyusun laporan keuangan yang berbeda untuk pihak-pihak yang berbeda. Ada laporan keuangan internal perusahaan, laporan keuangan untuk bank, dan laporan keuangan untuk kantor pajak. Dengan melakukan praktik ini, bagian akuntansi perusahaan secara sengaja memanipulasi data dengan tujuan memperoleh keuntungan dari penyusunan laporan palsu tersebut.

b) Etika bisnis di Bidang Keuangan (*Financial Ethics*)

Skandal keuangan yang berasal dari pelaksanaan fungsi keuangan yang dijalankan secara tidak etis telah menimbulkan berbagai kerugian bagi para investor. Pelanggaran etika bisnis dalam bidang keuangan dapat terjadi misalnya melalui praktik *window dressing* terhadap laporan keuangan perusahaan yang akan mengajukan pinjaman ke bank. Melalui praktik ini seolah-olah perusahaan memiliki rasio-rasio keuangan yang sehat sehingga layak untuk mendapatkan kredit. Padahal sebenarnya kondisi keuangan perusahaan tidak sekuat seperti yang dilaporkan dalam laporan keuangan yang telah dipercantik. Contoh lain pelanggaran etika keuangan misalnya melalui penggelembungan nilai agunan perusahaan, sehingga perusahaan dapat memperoleh kredit melebihi nilai agunan kredit yang sesungguhnya.

c) Etika bisnis di Bidang Produksi dan Pemasaran (*Production and Marketing Ethics*)

Hubungan yang dilakukan perusahaan dengan para pelanggannya dapat menimbulkan berbagai permasalahan etika bisnis di bidang produksi dan pemasaran. Untuk melindungi konsumen dari perlakuan yang tidak etis yang mungkin dilakukan oleh perusahaan, pemerintah Indonesia telah memberlakukan Undang-undang Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen.

Undang-undang ini menjelaskan berbagai perbuatan yang dilarang dilakukan oleh pelaku usaha. Antara lain, pelaku usaha dilarang memproduksi dan/atau memperdagangkan barang dan/atau jasa yang:

tidak memenuhi atau tidak sesuai dengan standar yang dipersyaratkan dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

- 1) Tidak sesuai dengan berat bersih, isi bersih atau netto, dan jumlah dalam hitungan sebagaimana yang dinyatakan dalam label atau etiket barang tersebut.
- 2) Tidak sesuai dengan ukuran, takaran, timbangan, dan jumlah hitungan menurut ukuran yang sebenarnya.
- 3) Tidak sesuai dengan kondisi, jaminan, keistimewaan, atau kemanjuran sebagaimana dinyatakan dalam label, etiket, atau keterangan barang dan/atau jasa tersebut.
- 4) Etika Bisnis di Bidang Teknologi Informasi (Information Technology Ethics) Salah satu area yang memiliki pertumbuhan masalah etika bisnis paling besar di era 1990-an sampai awal tahun 2000 adalah bidang teknologi informasi. Hal-hal yang dapat memunculkan permasalahan etika dalam bidang ini meliputi: serangan terhadap wilayah privasi seseorang, pengumpulan, penyimpanan, dan akses terhadap informasi usaha terutama melalui transaksi e-commerce, perlindungan hak cipta yang menyangkut pembuatan software, musik, dan hak kekayaan intelektual.

#### **9. Faktor-Faktor Pebisnis Melakukan Pelanggaran Etika Bisnis**

Pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan pebisnis dilatarbelakangi oleh berbagai hal. Salah satu hal tersebut adalah untuk mencapai keuntungan yang sebanyak-banyaknya, tanpa memikirkan dampak buruk yang terjadi selanjutnya.

Faktor lain yang membuat pebisnis melakukan pelanggaran antara lain:

- a) Banyaknya kompetitor baru dengan produk mereka yang lebih menarik.
- b) Mengejar Keuntungan dan Kepentingan Pribadi (Personal Gain and Selfish Interest).
- c) Ingin menambah mangsa pasar.
- d) Ingin menguasai pasar.
- e) Pertentangan antara Nilai-Nilai Perusahaan dengan Perorangan (Business Goals versus Personal Values)

Dari factor-faktor tersebut, faktor pertama adalah faktor yang memiliki pengaruh paling kuat. Untuk mempertahankan produk perusahaan tetap menjadi yang utama, dibuatlah iklan dengan sindiran-sindiran pada produk lain. Iklan dibuat hanya untuk mengunggulkann produk sendiri, tanpa ada keunggulan dari produk tersebut. Iklan hanya bertujuan untuk menjelek-jelekan produk iklan lain.

#### **10. Cara Mengatasi Perusahaan Yang Tidak Menerapkan Etika didalam Bisnisnya**

Dalam etika bisnis apabila perilaku mencegah pihak lain menderita kerugian dipandang sebagai perilaku yang etis, maka perusahaan yang menarik kembali produknya yang memiliki cacat produksi dan dapat membahayakan keselamatan konsumen, dapat dipandang sebagai perusahaan yang melakukan perilaku etis dan bermoral.

Pada dasarnya kegiatan bisnis tidaklah hanya bertujuan untuk memperoleh keuntungan sebanyak-banyaknya dengan menghalalkan segala cara melainkan perlu adanya perilaku etis yang diterapkan oleh semua perusahaan. Etika yang diterapkan oleh sebuah perusahaan bukanlah salah satu penghambat perusahaan untuk dapat berkompetisi dengan para pesaingnya melainkan untuk dipandang oleh masyarakat bahwa perusahaan yang menerapkan etika didalam perusahaan bisnis adalah sebagai perusahaan yang memiliki perilaku etis dan bermoral. Setidaknya terdapat tujuh alasan yang mendorong perusahaan untuk menjalankan bisnisnya secara etis yang akan dirangkum sebagai berikut:

- 1) Meningkatnya harapan publik agar perusahaan menjalankan bisnisnya secara etis. Perusahaan yang tidak berhasil dalam menjalankan bisnisnya secara etis akan mengalami sorotan, kritik, bahkan hukuman. Sebagai contoh, Kongres Amerika Serikat memberlakukan Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act, atau yang dikenal dengan Sarbane-Oxley (Baron, 2006), setelah Kongres menemukan berbagai kelemahan tata kelola perusahaan yang terjadi di Enron dan Worldcom. Manipulasi keuangan yang dilakukan oleh Enron, tidak terlepas dari peran oknum-oknum Arthur Andersen yang bersama-sama dengan CEO Perusahaan Enron secara sengaja menyembunyikan fakta-fakta keuangan. Belajar dari kasus ini, kongres menerapkan Sarbanes Oxley Act di mana undang-undang baru ini menutupi berbagai celah hukum, misalnya dengan melarang akuntan publik yang sedang mengaudit perusahaan melaksanakan kegiatan konsultasi bagi perusahaan yang sama. Undang-undang juga menetapkan berdirinya sebuah lembaga independen yang diberi nama Public Company Accounting Oversight Board yang mengawasi kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan akuntan.
- 2) Penerapan etika bisnis mencegah agar perusahaan tidak melakukan berbagai tindakan yang membahayakan stakeholders lainnya. Sebagai contoh, Pengelolaan Tempat Pembuangan Akhir (TPA) sampah secara tidak profesional yang dilakukan oleh PD Kebersihan Kota Bandung di wilayah Leuwi Gajah Kabupaten Bandung telah mengakibatkan bencana longsornya sampah dengan volume sekitar 20 juta meter kubik yang menimpa perumahan penduduk di sekitarnya sehingga 112 orang meninggal dunia dan kerugian material masyarakat sekitar tempat pembuangan sampah diperkirakan mencapai ratusan juta rupiah.
- 3) Penerapan etika bisnis di perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Sebagai contoh, sebuah studi yang dilakukan DePaul University menunjukkan bahwa “terdapat hubungan statistik yang signifikan antara pengendalian perusahaan yang menekankan pada penerapan etika dan perilaku bertanggung jawab di satu sisi dengan kinerja keuangan yang baik di sisi lain”. Dalam kasus lain, penerapan etika bisnis di perusahaan terhadap para manajer dan karyawan perusahaan berupa larangan minum alkohol bagi para pegawai, telah menurunkan biaya kesehatan dan meningkatkan produktivitas kerja.
- 4) Penerapan etika bisnis seperti kejujuran, menepati janji, dan menolak suap dapat meningkatkan kualitas hubungan bisnis di antara dua pihak yang

melakukan hubungan bisnis. Hal ini disebabkan oleh meningkatnya kepercayaan di antara pihak-pihak yang terlibat hubungan bisnis terhadap pihak lainnya. Sebaliknya apabila salah satu pihak tidak dapat dipercaya, maka pihak yang tidak dapat dipercaya ini akan diabaikan oleh mitra bisnisnya bahkan oleh komunitas bisnis secara umum.

- 5) Penerapan etika bisnis agar perusahaan terhindar dari penyalahgunaan yang dilakukan karyawan maupun kompetitor yang bertindak tidak etis. Sebagai contoh, kejahatan pencurian uang perusahaan yang dilakukan pemilik dan pimpinan perusahaan merupakan faktor penyebab utama kebangkrutan perusahaan dibanding faktor-faktor lainnya. Demikian pula kegiatan damping yang dilakukan pesaing luar negeri merupakan perilaku tidak etis yang dapat merugikan perusahaan domestik.
- 6) Penerapan etika bisnis perusahaan secara baik di dalam suatu perusahaan dapat menghindarkan terjadinya pelanggaran hak-hak pekerja oleh pemberi kerja. Contohnya, perusahaan dianggap bertindak tidak etis apabila di dalam perusahaan terjadi diskriminasi besaran gaji yang diakibatkan oleh diskriminasi rasial. Perusahaan juga dianggap berlaku tidak etis apabila perusahaan tidak memberikan kesempatan kemajuan karier yang sama kepada tenaga kerja yang ada di perusahaan hanya karena terdapat perbedaan ras antara pekerja yang satu dengan pekerja lainnya.
- 7) Perusahaan perlu menerapkan etika bisnis dalam menjalankan usahanya, untuk mencegah agar perusahaan (yang diwakili para pimpinannya) tidak memperoleh sanksi hukum karena telah menjalankan bisnis secara tidak etis. Beberapa alasan diatas dapat mewakili banyak perusahaan yang masih menerapkan etika didalam perusahaan bisnisnya karena selain menjadikan perusahaan tersebut menjadi perusahaan yang etis dan bermoral alasan lainnya adalah agar perusahaan tidak menelan kerugian dan mendapatkan pelanggaran-pelanggaran karena tidak menjalankan bisnis secara etis dan melanggar hak-hak pekerja oleh pemberi pekerja. Sehingga alasan-alasan tersebut dapat memberikan informasi yang bermanfaat kepada perusahaan-perusahaan bisnis lainnya yang belum menerapkan etika didalam perusahaan bisnisnya.

#### **11. Sanksi Pelanggaran Yang Akan Diterima Jika Perusahaan Tidak Menerapkan Etika Didalam Bisnisnya**

Pelanggaran etika bisa terjadi di mana saja, termasuk dalam dunia bisnis. Untuk meraih keuntungan, yang sebagaimana terdapat dalam Pasal 22 yang berbunyi “Pelaku usaha dilarang bersekongkol dengan pihak lain untuk mengatur dan atau menentukan pemenang tender sehingga dapat mengakibatkan terjadinya persaingan usaha tidak sehat”. Pasal ini menjelaskan tentang Tender adalah tawaran mengajukan harga untuk memborong suatu pekerjaan, untuk mengadakan barang-barang, atau untuk menyediakan jasa. Dan unsur dari bersekongkol itu sendiri adalah kerjasama antara dua pihak atau lebih, secara terang-terangan maupun diam-diam melakukan tindakan penyesuaian dokumen dengan peserta lainnya, membandingkan dokumen tender sebelum penyerahan, menciptakan persaingan semu, menyetujui dan atau memfasilitasi terjadinya persekongkolan, tidak menolak melakukan suatu tindakan

meskipun mengetahui atau sepatutnya mengetahui bahwa tindakan tersebut dilakukan untuk mengatur dalam rangka memenangkan peserta tender tertentu, pemberian kesempatan eksklusif oleh penyelenggara tender atau pihak terkait secara langsung maupun tidak langsung kepada pelaku usaha yang mengikuti tender, dengan cara melawan hukum. Hal diatas adalah pelanggaran yang akan diterima kepada perusahaan yang tidak menerapkan etika didalam bisnisnya karena memiliki unsur kecurangan. Hal lain yang menjadikan pelanggaran terhadap perusahaan yang tidak menerapkan etika didalam bisnisnya adalah pegawai perusahaan yang melakukan pelanggaran Pedoman Etika Bisnis dan Etika Kerja (Code of Conduct) sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Pengenaan sanksi atas bentuk-bentuk pelanggaran yang dilakukan oleh Komisaris dan Direksi, berpedoman pada anggaran dasar perusahaan dan keputusan RUPS. Sedangkan pengenaan sanksi terhadap pegawai perusahaan dilakukan sesuai dengan kesepakatan dalam Peraturan Disiplin Pegawai (PDP) maupun aturan kepegawaian yang berlaku. Pelaporan adanya dugaan pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai tanpa disertai dengan bukti-bukti pelanggaran dapat dikenakan sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dari contoh pelanggaran diatas kita dapat mengambil kesimpulan bahwa yang menjadikan perusahaan untuk menerapkan etika di dalam bisnisnya bukanlah dari perusahaan itu sendiri melainkan adanya kejujuran dari para pegawai yang bekerja di perusahaan tersebut sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang damai serta menjadikan perusahaan tersebut menjadi perusahaan yang menerapkan etika didalam bisnisnya.

## **12. Etika Bisnis di Indonesia**

Di Indonesia, etika bisnis merupakan sesuatu yang lama tetapi sekaligus baru. Sebagai sesuatu yang bukan baru, etika bisnis eksis bersamaan dengan hadirnya bisnis dalam masyarakat Indonesia, artinya usia etika bisnis sama dengan usia bisnis yang dilakukan oleh masyarakat Indonesia.

Dalam memproduksi sesuatu kemudian memasarkannya, masyarakat Indonesia tempo dulu juga telah berpatok pada pertimbangan-pertimbangan untung dan rugi. Namun dengan ciri khas masyarakat Indonesia yang cinta damai, maka masyarakat Indonesia termotivasi untuk menghindari konflik-konflik kepentingan termasuk dalam dunia bisnis.

Secara normatif, etika bisnis di Indonesia baru mulai diberi tempat khusus semenjak diberlakukannya UUD 1945, khususnya pasal 33. Satu hal yang relevan dari pasal 33 UUD 45 ini adalah pesan moral dan amanat etis bahwa pembangunan ekonomi negara RI semata-mata demi kesejahteraan seluruh rakyat Indonesia yang merupakan subyek atau pemilik negeri ini. Jadi pembangunan ekonomi Indonesia sama sekali tidak diperuntukkan bagi segelintir orang untuk memperkaya diri atau untuk kelompok orang tertentu saja yang kebetulan tengah berposisi strategis melainkan demi seluruh rakyat Indonesia. Dua hal penting yang menjadi hambatan bagi perkembangan etika bisnis di Indonesia adalah budaya masyarakat Indonesia dan kondisi sosial-politik di Indonesia.

### **Contoh Kasus Etika Bisnis di Bidang Peternakan**

Usaha peternakan ayam negeri atau broiler mempunyai prospek yang baik untuk dikembangkan karena tingginya permintaan masyarakat akan daging. Usaha peternakan ayam ini juga memberikan keuntungan yang tinggi dan bisa menjadi sumber pendapatan bagi peternak ayam broiler tersebut. Akan tetapi, peternak dalam menjalankan usahanya masih mengabaikan prinsip-prinsip etika bisnis.

Akhir-akhir ini usaha peternakan ayam dituding sebagai usaha yang ikut mencemari lingkungan. banyaknya peternakan ayam yang berada di lingkungan masyarakat dirasakan mulai mengganggu oleh warga terutama peternakan ayam yang lokasinya dekat dengan pemukiman penduduk. Masyarakat banyak mengeluhkan dampak buruk dari kegiatan usaha peternakan ayam karena masih banyak peternak yang mengabaikan penanganan limbah dari usahanya.

Limbah peternakan yang berupa feses (kotoran ayam), dan sisa pakan serta air dari pembersihan ternak dan kandang menimbulkan pencemaran lingkungan masyarakat di sekitar lokasi peternakan tersebut. Selain itu timbulnya banyak lalat yang dikarenakan kurang bersih dan dirawatnya kandang, masyarakat takut lalat tersebut nantinya membawa penyakit. Dan satu lagi dari peternakan ayam negeri masyarakat mengkhawatirkan virus flu burung Avian Infuenza (H5N1) yang pada saat tahun 2008 lagi sedang gempar-gemparnya. Oleh karena itu, peternak ayam negeri atau broiler harus memiliki etika bisnis yang baik bukan hanya mencari keuntungan semata namun juga harus menciptakan lingkungan yang sehat di sekitar peternakan.

Dengan cara pengelolaan limbah yang baik misalkan dijadikan pupuk untuk tanaman atau untuk pakan ikan lele, menjaga kebersihan lingkungan dengan melakukan penyemprotan kandang disinfetan secara berkala agar tidak timbul banyak lalat & penyakit.

Dari contoh kasus diatas, maka dapat ditarik kesimpulan, jika saja peternakan tersebut menerapkan etika bisnis dengan baik, maka akan mendatangkan manfaat dari penerapan etika bisnis :

- 1) Perusahaan mendapatkan kepercayaan dari konsumen.
- 2) Perusahaan yang jujur akan menciptakan konsumen yang loyal. Bahkan konsumen akan merekomendasikan kepada orang lain untuk menggunakan produk tersebut.
- 3) Citra perusahaan di mata konsumen baik.
- 4) Dengan citra yang baik maka perusahaan akan lebih dikenal oleh masyarakat dan produknya pun dapat mengalami peningkatan penjualan.
- 5) Meningkatkan motivasi pekerja.
- 6) Karyawan akan bekerja dengan giat apabila perusahaan tersebut memiliki citra yang baik dimata perusahaan.
- 7) Keuntungan perusahaan dapat di peroleh.

Di dalam persaingan dunia usaha yang sangat ketat ini, etika bisnis merupakan sebuah harga mati, yang tidak dapat ditawar lagi. Dalam zaman keterbukaan dan luasnya informasi saat ini, baik-buruknya sebuah dunia usaha dapat tersebar dengan cepat dan luas. Memposisikan karyawan, konsumen, pemasok, pemodal dan masyarakat umum secara etis dan jujur adalah satu-satunya cara supaya dapat bertahan di dalam dunia bisnis saat ini. Ketatnya persaingan bisnis menyebabkan beberapa pelaku bisnisnya kurang memperhatikan etika dalam bisnis.

Etika bisnis mempengaruhi tingkat kepercayaan atau *trust* dari masing-masing elemen dalam lingkaran bisnis. Pemasok (*supplier*), perusahaan, dan konsumen, adalah elemen yang saling mempengaruhi. Masing-masing elemen tersebut harus menjaga etika, sehingga kepercayaan yang menjadi prinsip kerja dapat terjaga dengan baik. Etika berbisnis ini bisa dilakukan dalam segala aspek. Saling menjaga kepercayaan dalam kerjasama akan berpengaruh besar terhadap reputasi perusahaan tersebut, baik dalam lingkup mikro maupun makro. Tentunya ini tidak akan memberikan keuntungan segera, namun ini adalah wujud investasi jangka panjang bagi seluruh elemen dalam lingkaran bisnis. Oleh karena itu, etika dalam berbisnis sangatlah penting.

## **B. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI ETIKA PADA BISNIS**

Etika bisnis memiliki definisi yang hampir sama dengan etika profesi, namun secara lebih rinci. **Etika bisnis** adalah perilaku etis atau tidak etis yang dilakukan oleh pimpinan, manajer, karyawan, agen, atau perwakilan suatu perusahaan. Faktor yang mempengaruhi Perilaku Etika. Tiga faktor utamanya, yaitu :

### **1. Perbedaan Budaya**

Perilaku bisnis orang Indonesia tentu saja berbeda dengan Negara lain. Hal yang sama, daerah atau kota tertentu berbeda perilaku bisnisnya dengan daerah lain. Semakin banyak hal yang diketahui dan semakin baik seseorang memahami suatu situasi, semakin baik pula kesempatannya dalam membuat keputusan-keputusan yang etis. Ketidaktahuan bukanlah alasan yang dapat diterima dalam pandangan hukum, termasuk masalah etika.

### **2. Perilaku Organisasi**

Dasar etika bisnis adalah bersifat kesadaran etis dan meliputi standar-standar perilaku. Banyak organisasi menyadari betul perlunya menetapkan peraturan-peraturan perusahaan terkait perilaku dan menyediakan tenaga pelatih untuk memperkenalkan dan memberi pemahaman tentang permasalahan etika.

### **3. Hubungan Manajemen**

Di dalam suatu bisnis perusahaan, penting bagi pihak internal untuk menjalin hubungan yang baik antar sesama pegawai, atasan, dan bawahan. Dengan begitu dapat menciptakan saling pengertian antara pegawai, ataupun antara pimpinan dengan semua pegawai dalam sebuah organisasi; Mendapatkan data-data yang lengkap tentang sikap dan tingkah laku pegawai. Data ini diperlukan dalam rangka pembinaan, pengorganisasian, kerjasama, koordinasi dan evaluasi terhadap pegawai, menciptakan kerjasama yang serasi antara pegawai, menanamkan rasa damai kepada pegawai,

menanamkan rasa sukses kepada pegawai sehingga mereka merasa diberi kesempatan untuk maju dalam mengembangkan kariernya, menanamkan loyalitas para pegawai, menanamkan rasa tanggungjawab kepada para pegawai dan menciptakan adanya semangat kerja yang tinggi.

- **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Etika Manajerial**

### **Pengertian Etika Manajerial**

Etika manajerial adalah keputusan manajemen dan kegiatan organisasi yang berdasarkan pada nilai-nilai atau standar moral yang dianggap baik dan luhur dalam lingkungannya dan masyarakat. Perilaku etis terjadi bila manajer dan karyawan mengikuti prinsip dan nilai-nilai yang disepakati. Manajer dapat memberikan contoh untuk melakukan perilaku etis dengan menetapkan standar menyangkut penggunaan sumber daya organisasi untuk kepentingan perusahaan dan bukan kepentingan pribadi, menangani informasi secara jujur dan rahasia, tidak menggunakan wewenang mereka untuk mempengaruhi orang lain melakukan perilaku tidak etis, tidak membuat kebijakan yang tidak sengaja membuat karyawan berperilaku tidak etis dengan menetapkan tujuan yang masuk akal.

#### **1. Leadership**

Kepemimpinan yang beretika menggabungkan antara pengambilan keputusan yang beretika dan perilaku yang beretika. Tanggung jawab utama dari seorang pemimpin adalah membuat keputusan yang beretika dan berperilaku yang beretika pula.

Ada beberapa hal yang harus dilakukang oleh seorang pemimpin yang beretika yaitu :

- Mereka berperilaku sedemikian rupa sehingga sejalan dengan tujuannya dan organisasi.
- Mereka berlaku sedemikian rupa sehingga secara pribadi, dia merasa bangga akan perilakunya.
- Mereka berperilaku dengan sabar dan penuh keyakinan akan keputusan yang diambilnya dan dirinya sendiri.
- Mereka berperilaku dengan teguh. Ini berarti berperilaku secara etika sepanjang waktu, bukan hanya bila dia merasa nyaman untuk melakukannya.
- Seorang pemimpin etika, menurut Blanchard dan peale, memiliki ketangguhan untuk tetap pada tujuan dan mencapai apa yang dicita-citakannya.
- Mereka berperilaku secara konsisten dengan apa yang benar-benar penting.

Dengan kata lain dia tetap menjaga perspektif

#### **2. Strategi Dan Performasi**

Fungsi yang penting dari sebuah manajemen adalah untuk kreatif dalam menghadapi tingginya tingkat persaingan yang membuat perusahaannya mencapai tujuan perusahaannya terutama dari sisi keuangan tanpa harus menodai aktivitas bisnisnya berbagai kompromi etika. Sebuah perusahaan yang jelek akan memiliki kesulitan besar untuk menyelaraskan target yang ingin dicapai perusahaannya dengan standar-standar etika. Karena keseluruhan strategi perusahaan yang disebut excellence harus bisa

melaksanakan seluruh kebijakan-kebijakan perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan dengan cara yang jujur.

### 3. Karakter Individu

Perjalanan hidup suatu perusahaan tidak lain adalah karena peran banyak individu dalam menjalankan fungsi-fungsinya dalam perusahaan tersebut. Perilaku para individu ini tentu akan sangat mempengaruhi pada tindakan-tindakan mereka ditempat kerja atau dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi karakter individu Faktor –faktor tersebut yang pertama adalah pengaruh budaya, pengaruh budaya ini adalah pengaruh nilai-nilai yang dianut dalam keluarganya. Faktor yang kedua, perilaku ini akan dipengaruhi oleh lingkungannya yang diciptakan di tempat kerjanya. Faktor yang ketiga adalah berhubungan dengan lingkungan luar tempat dia hidup berupa kondisi politik dan hukum, serta pengaruh–pengaruh perubahan ekonomi. Kesemua faktor ini juga akan terkait dengan status individu tersebut yang akan melekat pada diri individu tersebut yang terwujud dari tingkah lakunya.

### 4. Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan adalah suatu kumpulan nilai-nilai, norma-norma, ritual dan pola tingkah laku yang menjadi karakteristik suatu perusahaan. Setiap budaya perusahaan akan memiliki dimensi etika yang didorong tidak hanya oleh kebijakan-kebijakan formal perusahaan, tapi juga karena kebiasaan-kebiasaan sehari-hari yang berkembang dalam organisasi perusahaan tersebut, sehingga kemudian dipercayai sebagai suatu perilaku, yang bisa ditandai mana perilaku yang pantas dan mana yang tidak pantas. Budaya-budaya perusahaan inilah yang membantu terbentuknya nilai dan moral ditempat kerja, juga moral yang dipakai untuk melayani para stakeholdernya. Aturan-aturan dalam perusahaan dapat dijadikan yang baik. Hal ini juga sangat terkait dengan visi dan misi perusahaan.

## C. ETIKA BUDAYA BISNIS

### A) Pengertian Budaya

**Budaya** atau **kebudayaan** berasal dari bahasa Sanskerta yaitu *buddhayah*, yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi* (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi, dan akal manusia.

Dalam bahasa Inggris, kebudayaan disebut *culture*, yang berasal dari kata Latin *Colere*, yaitu mengolah atau mengerjakan. Bisa diartikan juga sebagai mengolah tanah atau bertani. Kata *culture* juga kadang diterjemahkan sebagai "kultur" dalam bahasa Indonesia.

**Budaya** adalah suatu cara hidup yang berkembang, dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang, dan diwariskan dari generasi ke generasi.<sup>[1]</sup> Budaya terbentuk dari banyak unsur yang rumit, termasuk sistem agama dan politik, adat istiadat, bahasa, perkakas, pakaian, bangunan, dan karya seni.<sup>[1]</sup> Bahasa, sebagaimana juga budaya, merupakan bagian tak terpisahkan dari diri manusia sehingga banyak orang cenderung menganggapnya diwariskan secara genetis. Ketika seseorang berusaha berkomunikasi

dengan orang-orang yang berbeda budaya, dan menyesuaikan perbedaan-perbedaannya, membuktikan bahwa budaya itu dipelajari.

**Secara Umum, Pengertian Budaya** adalah mengatur agar manusia dapat mengerti bagaimana seharusnya bertindak, berbuat, menentukan sikapnya kalau mereka berhubungan dengan orang lain. Istilah **Budaya** berasal dari kata *Culture* yang merupakan istilah bahasa asing yang sama artinya dengan kebudayaan, berasal dari kata latin "*colere*" yang berarti mengolah atau mengerjakan, yaitu mengolah tanah atau petani.

#### **A. Pengertian Budaya dalam Lingkup Bisnis**

Secara terminologi budaya adalah keseluruhan kepercayaan, aturan, teknik, kelembagaan dan artefak buatan manusia yang mencirikan populasi manusia. Jadi budaya dapat diartikan yaitu budaya terdiri atas pola-pola yang dipelajari mengenai perilaku umum bagi anggota dari masyarakat tertentu yaitu gaya hidup yang unik dari suatu kelompok atau orang tertentu.

Kebudayaan adalah kumpulan nilai, kepercayaan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang membedakan suatu masyarakat dari yang lainnya. Kebudayaan suatu masyarakat menentukan ketentuan-ketentuan yang mengatur bagaimana perusahaan dijalankan dalam masyarakat tersebut.

Terdapat cara bagi para pelaku bisnis internasional untuk menyesuaikan diri atau hidup dengan budaya-budaya lain yaitu menyadari bahwa adanya budaya yang berbeda dari budayanya sendiri dan mereka harus mempelajari karakteristik dari budaya-budaya tersebut sehingga dapat beradaptasi. Tetapi menurut E.T. Hall terdapat dua cara untuk menyesuaikan diri dari budaya moral lain yaitu:

- a) Menghabiskan seumur hidup disuatu negara tersebut.
- b) Menjalani suatu program pelatihan yang sangat canggih dan ekstensif yang mencakup karakteristik-karakteristik utama dari suatu budaya, termasuk budaya.

Terdapat enam nasihat atau cara dalam melakukan bisnis lintas budaya internasional antara lain:

- 1) Lakukanlah persiapan.
- 2) Jangan terburu-buru.
- 3) Bangkitkan kepercayaan.
- 4) Memahami pentingnya bahasa.
- 5) Menhormati budaya.
- 6) Memahami unsur-unsur budaya.

Budaya juga sangat mempengaruhi semua fungsi bisnis misalnya dalam pemasaran, beraneka ragam sikap dan nilai menghambat banyak perusahaan untuk menggunakan bauran pemasaran yang sama disemua pasar. Begitu juga dalam manajemen sumber daya manusia, budaya nasional merupakan kunci penentu untuk

mengevaluasi para manajer, serta dalam produksi dan keuangan faktor budaya sangat berpengaruh dalam kegiatan produksi dan keuangan.

### **B. Karakteristik Kebudayaan**

Kebudayaan adalah kumpulan nilai, kepercayaan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang membedakan suatu masyarakat dari yang lainnya. Kebudayaan suatu masyarakat menentukan ketentuan- ketentuan yang mengatur bagaimana perusahaan dijalankan dalam masyarakat tersebut.

Beberapa karakteristik kebudayaan perlu diperhatikan karena mempunyai relevansi dengan bisnis internasional:

- 1) Kebudayaan mencerminkan perilaku yang dipelajari (learned behavior) yang ditularkan dari satu anggota masyarakat yang lainnya.
- 2) Unsur- unsur kebudayaan saling terkait (interrelated)
- 3) Kebudayaan sanggup menyesuaikan diri (adaptive), artinya kebudayaan berubah sesuai dengan kekuatan- kekuatan eksternal yang mempengaruhi masyarakat tersebut.
- 4) Kebudayaan dimiliki bersama (shared) oleh anggota- anggota masyarakat tersebut dan tentu saja menentukan keanggotaan masyarakat itu. Orang-orang yang sama-sama memiliki suatu kebudayaan adalah anggota suatu masyarakat; orang- orang yang tidak memilikinya berada diluar batas- batas masyarakat itu.

Beberapa pendapat lain tentang karakteristik budaya, adalah sebagai berikut:

- **Dipelajari** : Budaya tidak diwariskan atau bersifat biologi, budaya diperoleh dari pembelajaran dan pengalaman.
- **Dibagi** : Masyarakat adalah anggota dari kelompok organisasi atau pembagian budaya masyarakat, budaya tidak spesifik pada perorangan dan individu.
- **Perubahan Generasi** : Budaya bersifat kumulatif, melewati dari generasi yang satu ke generasi yang lainnya.
- **Symbolic** : Budaya berdasarkan pada kapasitas manusia untuk memberi tanda atau menggunakan sesuatu untuk menggambarkan yang lain.
- **Diteladani** : Budaya mempunyai struktur dan terintegrasi, perubahan dari 1 bagian akan membawa perubahan pada bagian lain.
- **Penyesuaian** : Budaya berdasarkan pada kapasitas manusia untuk berubah & menyesuaikan diri.

Karena perbedaan budaya terdapat dalam dunia, sebuah pemahaman dari pengaruh budaya dalam perilaku merupakan suatu kritik dari studi internasional manajemen. Jika manajer internasional tidak mengetahui sesuatu tentang budaya dari Negara lain yang mereka setujui, maka hal tersebut akan menimbulkan bencana.

### **C. Unsur- Unsur Kebudayaan Dalam Etika Berbisnis**

Kebudayaan suatu masyarakat menentukan bagaimana anggota- anggotanya berkomunikasi dan berinteraksi satu sama lain. Unsur- unsur dasar kebudayaan adalah struktur sosial, bahasa, komunikasi, agama, dan nilai- nilai serta sikap. Interaksi unsur- unsur ini mempengaruhi lingkungan lokal yang merupakan tempat bisnis internasional dijalankan.

#### **1. Struktur social**

Struktur sosial adalah seluruh kerangka yang menentukan peran individu-individu dalam masyarakat, stratifikasi masyarakat, dan mobilitas individu dalam masyarakat tertentu.

**a) Stratifikasi social**

Semua masyarakat mengelompokkan orang-orang dalam batas tertentu berdasarkan kelahiran, pekerjaan, tingkat pendidikannya, atau ciri-ciri lainnya. Namun, pentingnya kategori ini dalam menentukan bagaimana individu-individu berinteraksi satu sama lain dalam dan diantara kelompok-kelompok ini berbeda-beda dari satu masyarakat dengan masyarakat lainnya.

**b) Mobilitas social**

Mobilitas sosial adalah kemampuan individu berpindah dari suatu strata masyarakat ke strata lainnya. Mobilitas social cenderung akan lebih tinggi dalam masyarakat yang kurang terstratifikasi.

**2. Bahasa**

Bahasa adalah cerminan utama kelompok-kelompok budaya karena bahasa merupakan sarana penting yang dipakai anggota-anggota masyarakat untuk berkomunikasi satu sama lain. Ada beberapa jenis bahasa diantaranya :

- Bahasa sebagai senjata bersaing
- Bahasa perantara
- Bahasa terjemahan
- Berkata tidak

**3. Komunikasi**

Komunikasi diluar batas budaya, secara verbal maupun non verbal adalah suatu keahlian yang sangat penting bagi para manajer internasional, walaupun komunikasi sering dapat berlangsung salah diantara orang-orang yang mempunyai kebudayaan yang sama, peluang miskomunikasi akan sangat meningkat apabila orang-orang tersebut berasal dari budaya yang berbeda.

**4. Agama**

Agama adalah aspek penting kebanyakan masyarakat. Agama mempengaruhi bagaimana cara anggota-anggota masyarakat berhubungan satu sama lain dan dengan pihak luar. Agama membentuk sikap yang dimiliki pemeluknya terhadap pekerjaan, konsumsi, tanggung jawab individu, dan perencanaan untuk masa depan.

**D.ETIKA BERNEGOSIASI**

Negosiasi bisnis adalah pertemuan tatap muka antara 2 orang atau dua kelompok pengusaha untuk melakukan serangkaian tawar-menawar yang berkesinambungan mengenai suatu subjek niaga tertentu yang bertujuan untuk mencapai suatu perjanjian atau suatu kontrak dagang. Setiap perunding akan maju ke meja perundingan dengan tujuan dan tekad untuk mencapai suatu perjanjian dengan syarat-syarat yang secara optimal akan memuaskan kedua belah pihak. Negosiasi yang

berhasil adalah negosiasi yang membuahkan suatu kontrak atau perjanjian. Sebaliknya negosiasi yang menemui jalan buntu hanya menghasilkan suatu perjanjian yang hanya akan memuaskan salah satu pihak saja. Yang lazim biasanya menyangkut mutu barang atau produk, harga, syarat pembayaran, tempat penyerahan, waktu penyerahan, sertifikat mutu, garansi, perawatan purna jual, dan lain sebagainya.

Faktor yang paling berpengaruh dalam negosiasi adalah filosofi yang menginformasikan bahwa masing-masing pihak yang terlibat. Ini adalah kesepakatan dasar kita bahwa "semua orang menang", filsafat ini menjadi dasar setiap negosiasi. Kunci untuk mengembangkan filsafat supaya "semua orang menang" adalah dengan mempertimbangkan setiap aspek negosiasi dari sudut pandang pada pihak lain dan pihak negosiator. Unsur penting dalam negosiasi adalah *power*, informasi dan waktu. *Power* yang dimaksud tentu saja *crude power*, tetapi berbentuk kekuatan bersaing, kekuatan mengambil resiko, kekuatan komitmen, kekuatan keahlian, dan masih banyak lagi. Kelengkapan dan keakuratan informasi juga merupakan senjata yang ampuh dalam negosiasi. Jika kita tahu bahwa 'lawan' kita tidak mempunyai alternatif, kita dapat menaikkan *bargaining position* kita. Dan 'waktu' dapat dimanfaatkan untuk menaikkan posisi dalam negosiasi.

## **Tahapan-tahapan Negosiasi**

### **1. Tahapan Persiapan**

Tahapan persiapan dalam negosiasi meliputi hal-hal sebagai berikut:

- Persiapan sebagai kunci keberhasilan
- Mengenal lawan, pelajari sebanyak mungkin pihak lawan dan lakukan penelitian
- Usahakan berfikir dengan cara berfikir lawan dan seolah-olah kepentingan lawan sama dengan kepentingan anda
- Sebaiknya persiapkan pertanyaan-pertanyaan sebelum pertemuan dan ajukan dalam bahasa yang jelas dan jangan sekali-kali memojokkan atau menyerang pihak lawan
- Memahami kepentingan kita dan kepentingan lawan
- Identifikasi masalahnya, apakah masalah tersebut menjadi masalah bersama
- Menyiapkan agenda, logistik, ruangan dan konsumsi
- Menyiapkan tim dan strategi
- Menentukan BTNA (Best Alternative to A Negotiated Agreement) alternative lain atau harga dasar (Bottom Line)

### **2. Tahap Orientasi dan Mengatur Posisi**

Tahap orientasi dan mengatur posisi dapat dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

- Bertukar Informasi
- Saling menjelaskan permasalahan dan kebutuhan
- Mengajukan tawaran awal

### 3. Tahap Pemberian Konsensi/ Tawar Menawar

Langkah-langkah yang dapat dilakukan pada tahap ini adalah :

- Para pihak saling menyampaikan tawarannya, menjelaskan alasannya dan membujuk pihak lain untuk menerimanya
- Dapat menawarkan konsensi, tapi pastikan kita memperoleh sesuatu sebagai imbalanya.
- Mencoba memahai pemikiran pihak lawan
- Mengidentifikasi kebutuhan bersama
- Mengembangkan dan mendiskusikan opsi-opsi penyelesaian.

### 4. Tahapan Penutup

Langkah-langkah yang dapat dilakukan pada tahap ini adalah sebagai berikut :

- Mengevaluasi opsi-opsi berdasarkan kriteria obyektif
- Kesepakatan hanya menguntungkan bila tidak ada lagi opsi lain yang lebih baik, bila tidak berhasil mencapai kesepakatan, membatalkan komitmen atau menyatakan tidak ada komitmen.

## E. ETIKA BERKOMUNIKASI

### A. Pentingnya Etika Dalam Berkomunikasi.

Pentingnya etika dapat dilihat jika seseorang berkomunikasi, kita tentu lebih menghargai orang yang berbicara dengan sopan ketimbang orang yang berbicara dengan kasar atau tidak sopan, seorang komunikan akan ragu untuk terbuka dengan orang yang memiliki kredibilitas yang rendah, penyampaian pesan yang tidak valid juga akan menyulitkan seorang komunikan dalam menangkap pesan maka dari itu kita perlu mengetahui etika apasaja yang perlu kita penuhi sebelum berkomunikasi.

### Hal Yang Perlu Diperhatikan Dalam Berkomunikasi.

Ada beberapa hal pokok yang mana kita selaku komunikator perlu lakukan dan perlu aplikasikan dalam kehidupan, antara lain :

#### 1. Fokus Pada Lawan Bicara

Fokus dalam berkomunikasi merupakan kunci agar informasi yang disampaikan komunikator kepada kita berjalan lebih efektif, orang yang cenderung tidak memperhatikan lawan bicaranya biasanya kehilangan beberapa potong informasi yang disampaikan dan terjadi kesenjangan antara kedua belah pihak, biasanya pihak yang menyampaikan informasi (komunikator) secara perasaan akan tersinggung dengan kita dan secara otomatis kesalahan fatal informasi (informasi yang salah) yang masuk dapat berdampak langsung dengan pengplikasian kita.

#### 2. Fokus Pada Masalah

Dalam beberapa kasus komunikasi beberapa individu melupakan pokok permasalahan yang ingin dibicarakan hal ini terjadi karena informasi yang

seharusnya disampaikan terlalu melenceng dari yang dibicarakan (basa-basi), perlu adanya penyusunan konsep sebelum berbicara dengan orang lain, komunikasi ini biasanya disebut dengan komunikasi yang tidak efisien karena informasi yang dimiliki tidak sesuai dengan apa yang dibicarakan komunikator. Maka dari itu perlu adanya focus masalah, yaitu tidak mencampur adukkan masalah lain yang tidak memiliki kaitan dengan informasi tersebut.

### **3. Jangan Menimpali Pembicaraan.**

Komunikasikan yang baik adalah komunikasikan yang mau mendengarkan dengan bijaksana perkataan dari komunikator, menghargai apa yang dikatakannya dan tidak menimpali atau menyela perkataannya sebelum selesai.

### **4. Saling Menghargai**

Biasanya dalam proses ini dua individu (komunikasikan dan komunikator) perlu saling memahami satu sama lain dalam model komunikasi dipaparkan dalam konsep field experience yaitu konsep kesamaan, dimana tingkat efektifitas komunikasi akan terjalin lebih tinggi jika dua individu memiliki kesamaan yang besar, sebagai contoh seorang collector barang antik tentu akan lebih cenggung berkomunikasi dengan seorang pecinta ayam hias dari pada seorang collector lainnya. Namun meski demikian jika kita dan orang lain tidak memiliki faktor kesamaan, kita harus tetap menjaga etika dengan menghargai tiap ucapan orang tersebut dengan menyimak dan mendengarkan apa yang dikatakannya, dengan demikian rasa penghargaan akan timbul pula pada orang yang kita hargai tersebut.

### **5. Selingi Dengan Humor**

Ada kalanya dalam berkomunikasi kita merasa bosan dengan informasi yang disampaikan tentu ini bukan kesalahan pendengar namun dalam proses penyampaian informasi tersebut kurang bumbu yang menarik pendengar, dalam hal ini kita perlu menyelinginya dengan candaan atau gurauan agar para pendengar atau komunikasikan tidak merasa bosan dengan apa yang kita sampaikan.

## **Hal-Hal Yang Perlu Dihindari Dalam Berkomunikasi**

Dalam berkomunikasi dengan orang lain ada etika tersendiri yang harus kita pegang, kita selaku individu perlu menjaga perasaan lawan bicara kita agar mereka tidak tersinggung ataupun salah paham dengan maksud dan tujuan kita. Adapun point-point berikut ditujukan kepada lawan bicara yang biasanya baru kita temui, baru kita kenal ataupun kurang akrab dengan orang tersebut diantaranya :

### **1. Penggunaan Kalimat Informal (Tidak Baku)**

Dalam proses transaksi informasi seorang individu termasuk kepada orang yang tidak dikenal atau belum memiliki kedekatan sama sekali, kita perlu menggunakan kalimat baku atau formal agar orang lain merasa dihargai.

### **2. Berbicara Sambil Melakukan Hal Lain**

Etika sopan santun sangat berlaku pada point ini, orang tentu akan merasa tersinggung saat jika kita dengan sibuk makan dan dalam saat bersamaan berbicara dengan lawan bicara kita.

### 3. Terlalu Banyak Basa-Basi

Dalam beberapa kasus, ada beberapa orang yang cenderung lebih menyukai penyampaian langsung (to the point) sebuah informasi, meski sebagian juga menyukai basa-basi, namun dalam komunikasi formal kita tidak memerlukan basa-basi kita hanya perlu memaparkan garis besarnya.

### 4. Berbicara Dengan Nada Kasar

Berbicara dengan nada kasar tidak perlu penjelasan lebih lanjut, orang tentu tidak akan suka jika dibentak dan dimaki.

### 5. Nada Memerintah

Dalam hal ini orang cenderung tidak sadar menggunakan kalimat-kalimat memerintah yang seharusnya kita hindari karena bisa menyinggung lawan bicara sebagai contoh “bapak harus lebih kompeten dalam mengajar” kalimat tersebut jelas berisi kalimat perintah.

### 6. Tidak Boleh Menghakimi

Dalam komunikasi kita tidak boleh mengajukan kalimat yang menghakimi seperti “bapak pasti korupsi.!” atau “tentu bapak telah melakukan hal yang keji..” dan sebagainya

### 7. Manage Intonasi

Perlu adanya control dengan nada suara kita, tidak boleh terlalu tinggi (akan terkesan membentak) dan tidak boleh terlalu rendah (terkaesan berbisik). Perlu nada yang sesuai dan nyaman didengar.

Di dalam etika komunikasi seorang Guru, terdapat 4 Kompetensi yang harus diterapkan serta dilakukan dengan baik yaitu :

1. **Personal**
2. **Profesional**
3. **Pedagogis**
4. **Sosial**

Maka dari itu, Etika berkomunikasi yaitu penilaian baik-buruk atau bagaimana seharusnya bertindak dalam usahanya menyampaikan ilmu pengetahuan kepada manusia lain

#### ➤ **Manfaat Etika :**

- a. Agar disenangi, disegani, dan dihormati orang lain
- b. Memudahkan hubungan dengan orang lain, sehingga melancarkan kegiatan hidup dan kerja
- c. Memelihara suasana menyenangkan dilingkungan keluarga, tempat kerja, dan handai tolan
- d. Memberi keyakinan pada diri sendiri saat menghadap orang lain serta meningkatkan citra pribadi seseorang dimata masyarakat

#### ➤ **Ukuran Baik :**

##### 1. Menurut aliran Hedonisme

Semua tindakan manusia cenderung untuk mencapai :

- a. Kepuasan semata

b. Kepuasan dalam memiliki kekuasaan

**2. Menurut aliran Utilitarisme**

Yang baik adalah yang berguna. Jadi baik buruknya sesuatu, dinilai dari kegunaannya untuk mencapai tujuan.

**3. Menurut aliran Vitalisme**

Yang baik adalah yang mencerminkan kekuatan dalam hidup. Kekuatan dan kekuasaan melakukan orang yang lemah, itulah ukuran baik. Manusia yang kuasa itulah manusia baik.

**4. Menurut aliran Sosialisme**

Masyarakat terdiri dari manusia, maka masyarakat yang menentukan baik tindakan individu anggota masyarakat. Ukuran baik adalah yang lazim dianggap baik oleh masyarakat tertentu.

**5. Menurut aliran Religionisme**

Ukuran baik berdasarkan kehendak Tuhan.

**6. Menurut aliran Humanisme**

Yang baik adalah yang sesuai kodrat manusia. Jadi tindakan yang baik adalah tindakan yang sesuai dengan derajat manusia atau tidak.

➤ **Gaya-gaya komunikasi**

1) Emotive

- a) *High Dominance* : Optimis
- b) *High Sociability* : Cepat, Spontan Dan Ekspresif  
Emosional  
Mencari Kesenangan  
Mencari Kesepahaman

2) Directive

- a) *High Dominance* : Orientasi Kendali
- b) *Low Sociability* : Mengambil Alih  
Fokus Pada Tugas Dan Hasil  
Keinginan Kuat

3) Reflective

- a) *Low Dominance* : Logis
- b) *Low Sociability* : Inovatif  
Hati-Hati  
Individualitis  
Akurat

4) Suportive

- a) *Low Dominance* : Suka Bergaul / Suka Berteman
- b) *High Sociability* : Rendah Hati  
Diplomatis  
Tidak Tergesa-Gesa  
Tangguh  
Menyukai Kompromi

➤ **Model-model Komunikasi**

- a) Model S.R
  - b) Model Arisroteles
  - c) Model Laswell
  - d) Model Shannom
  - e) Model schramm
  - f) Model Newcomb
  - g) Model wesly and Maclean
  - h) Model Gerbner
  - i) Model Berlo
  - j) Model Defleur
  - k) Model Tubls
  - l) Model Qudykunst and Kim
  - m) Model Intraksional
- Alasan Pentingnya Mendengarkan
    - a) Pendengar akan mendapatkan informasi lebih jelas
    - b) Menunjukkan antusiasme untuk mengenali mereka (siapa yang sedang bicara)
    - c) Lebih mengerti situasi sekitar
    - d) Mendapatkan pengertian yang sama antara yang memberi pesan dan penerima
    - e) Meningkatkan hubungan dengan lawan bicara
    - f) Menerangkan lawan bicara disituasi sedih
    - g) Menghindari kesalahan komunikasi
- Hal yang penting saat mendengarkan lawan bicara
    - a) Lihat wajah lawan bicara
    - b) Konsentrasi
    - c) Hindari intruksi
    - d) Berikan pertanyaan
    - e) Jaga emosi
    - f) Hindari menunjukkan kalau anda lebih banyak tahu
    - g) Buat catatan
    - h) Jaga sikap tubuh
- Hambatan-hambatan Mendengar
    - a) Sibuk dengan diri sendiri
    - b) Sibuk dengan masalah-masalah eksternal
    - c) Faktor kawan dan lawan
    - d) Asimilisi
- Pendengar yang baik dalam komunikasi
    - a) Pusatkan perhatian anda
    - b) Tunjukkan kesungguhan anda
    - c) Berikan umpan positif
    - d) Komunkasi Verbal

Komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan kata-kata yang diucapkan (memakai mulut) bisa langsung dipahami.

- Elemen-elemen yang penting dalam komunikasi verbal
  1. Artikulasi, adalah kemampuan seseorang mengkombinasikan dalam pengucapan dengan ucapan kata (artikulasi/pelafalan).
  2. Audibility, adalah kondisi dimana seluruh audien mendengar dengan jelas
  3. Diction, adalah contoh dalam seperti pantun/pupuh
  4. Fluency, adalah lancar tidak banyak jeda seperti selalu mengucapkan kata (E) dalam berbicara
  5. Intonasi, adalah kemampuan berbicara mengatur nada
  6. Pitch, adalah tinggi nada (anugerah)
  7. Pace, adalah menyelesaikan kata perkata
  8. Colour, adalah warna suara
  9. Volume, adalah kemampuan mengeksplorasi seseorang
  10. Rote, adalah kecepatan dalam berbicara
  11. Stessing, adalah penekanan suara
  12. Tone, adalah kualitas suara seseorang

e) Komunikasi non verbal

Komunikasi non verbal adalah komunikasi yang tidak menggunakan kata-kata melalui mulut (harus ditafsirkan dahulu).

Elemen elemen penting dalam komunikasi non verbal

1. *Facial exspretion* (ekspresi wajah)
2. *Eye contact* (melihat mata lawan bicara)
3. *Posture* (posisi berdiri, pria kaki lebar, melebihi lebar bahu, wanita rapat)
4. *Touch* (berjabat tangan)
5. Gestur (bahasa bahu, menompang dagu).

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

Etika bisnis adalah kode etik yang diterapkan dalam perusahaan untuk melakukan kegiatan bisnisnya. Etika bisnis ini sangat penting diterapkan dalam perusahaan agar perusahaan memiliki pondasi yang kuat dan menciptakan value yang tinggi.

Setiap perusahaan memiliki tanggung jawab sosial yang merupakan bagian dari etika bisnis, yaitu adanya kesadaran perusahaan bahwa keputusan bisnisnya dapat mempengaruhi masyarakat. Tanggung jawab sosial perusahaan adalah wujud kepedulian suatu usaha pada masyarakat dan lingkungan disekitar dimana usaha tersebut berada. Arti yang lebih luas dari istilah ini adalah tanggung jawab perusahaan terhadap pelanggan, karyawan, dan kreditor.

Dalam mengambil sebuah keputusan untuk kepentingan usaha, hendaknya tidak merusak etika dan tanggung jawab sosial. Adapun tanggung jawab sosial perusahaan meliputi:

### **1. Tanggung jawab sosial terhadap konsumen.**

Tanggung jawab ini tidak hanya terbatas pada penyediaan barang atau jasa saja. Perusahaan bertanggung jawab atas produksi dan penjualan/distribusi pada pelanggan, dimana produk yang dihasilkan harus bisa membawa manfaat.

2. **Tanggung jawab sosial pada karyawan.**

Perusahaan bertanggung jawab dalam memberikan rasa aman kepada karyawannya, memperlakukan karyawan dengan layak dan tidak membedakan, serta memberikan kesempatan yang sama pada karyawan untuk mengembangkan diri.

3. **Tanggung jawab sosial kepada kreditor.**

Saat perusahaan memiliki masalah keuangan dan belum bisa menyelesaikan kewajibannya, perusahaan harus memberitahukan kepada kreditor.

4. **Tanggung jawab sosial kepada pemegang saham.**

Perusahaan bertanggung jawab atas kepuasan pemegang saham. Perusahaan harus bisa meyakinkan pemegang saham, dimana manajer perusahaan memonitor seluruh keputusan bisnis dan meyakinkan bahwa keputusan yang diambil tersebut demi kepentingan pemegang saham.

Namun tidak menutup kemungkinan pemegang saham turut aktif dalam memberikan pengaruh kebijakan manajemen perusahaan. Pada umumnya pemegang saham yang berperan aktif adalah investor perusahaan yang memiliki saham dalam jumlah yang besar. Dengan demikian pemegang saham akan meminta pertanggung jawaban eksekutif perusahaan atas ketidakpuasan yang didapatkan.

5. **Tanggung jawab sosial kepada lingkungan.**

Tanggung jawab ini berkaitan dengan menjaga kelestarian lingkungan, misal dengan mencegah adanya polusi disekitar tempat usaha. Perusahaan dapat melakukan pencegahan polusi dengan mendaur ulang plastik serta melakukan pembatasan jumlah karbondioksida sebagai akibat dari proses produksi.

6. **Tanggung jawab sosial kepada komunitas.**

Hal yang sering dilakukan oleh perusahaan adalah dengan memberikan bantuan untuk sarana pendidikan/kesehatan, atau perbaikan/pengadaan infrastruktur yang dibutuhkan masyarakat sekitar.

Penerapan etika bisnis dan tanggung jawab sosial pada perusahaan yang dilakukan dengan sungguh-sungguh akan memudahkan perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya. Melalui etika bisnis dan tanggung jawab sosial akan membentuk citra positif perusahaan di mata masyarakat yang lebih luas.

### **BAB III**

## **KEPEMILIKAN PERUSAHAAN**

### **A . PENGERTIAN PERUSAHAAN**

Perusahaan adalah organisasi yang didirikan oleh seseorang atau sekelompok orang atau badan lain yang kegiatannya melakukan produksi dan distribusi guna memenuhi kebutuhan ekonomis manusia. Kegiatan produksi dan distribusi dilakukan

dengan menggabungkan berbagai faktor produksi, yaitu manusia, alam dan modal. Kegiatan produksi dan distribusi umumnya dilakukan untuk memperoleh laba. Namun ada juga kegiatan produksi yang tujuannya bukan untuk mencari laba. Seperti yayasan sosial, keagamaan. Hasil suatu produksi dapat berupa barang dan jasa.

Istilah perusahaan untuk pertama kalinya terdapat di dalam Pasal 6 KUH Dagang yang mengatur mengenai penyelenggaraan pencatatan yang wajib dilakukan oleh setiap orang yang menjalankan perusahaan. Meskipun demikian, KUH Dagang tidak memuat penafsiran otentik mengenai arti perusahaan. Mengenai definisi perusahaan dapat kita temukan dalam Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1982 tentang Wajib Daftar Perusahaan (UU Wajib Daftar Perusahaan). Namun sebelum membahas pengertian perusahaan menurut UU Wajib Daftar Perusahaan, terlebih dahulu akan diuraikan pengertian perusahaan menurut para ahli hukum.

Berikut pengertian Perusahaan menurut pendapat para ahli:

1. Menurut **Molengraaff**, perusahaan adalah keseluruhan perbuatan yang dilakukan secara terus menerus, bertindak ke luar untuk memperoleh penghasilan, dengan cara memperdagangkan atau menyerahkan barang atau mengadakan perjanjian perdagangan. Rumusan yang dikemukakan oleh Molengraaff tersebut hanya meliputi jenis usaha dan tidak meliputi perusahaan sebagai badan usaha.
2. Sedangkan menurut **Polak**, suatu usaha untuk dapat dimasukkan dalam pengertian perusahaan harus mengadakan pembukuan, yaitu perhitungan mengenai laba dan rugi.
3. **Murti Sumarni** (1997) bahwa perusahaan adalah sebuah unit kegiatan produksi yang mengolah sumber daya ekonomi untuk menyediakan barang dan jasa bagi masyarakat dengan tujuan memperoleh keuntungan dan memuaskan kebutuhan masyarakat.
4. **Much Nurachmad**, Perusahaan adalah setiap bentuk usaha yang berbadan hukum atau tidak, milik orang perseorangan, milik persekutuan, atau milik badan hukum, baik milik swasta maupun milik negara yang mempekerjakan pekerja dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain atau usaha - usaha sosial dan usaha - usaha lain yang mempunyai pengurus dan mempekerjakan orang lain dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain
5. Pada perkembangan selanjutnya, **Komar Andasmita** membedakan antara perusahaan dengan jabatan.
6. Menurut **Andasmita**, perusahaan adalah mereka yang secara teratur berkesinambungan dan terbuka bertindak dalam kualitas tertentu (pasti) mencapai atau memperoleh (dengan susah payah) keuntungan bagi diri mereka. Sedangkan jabatan adalah mereka yang bertujuan/bersifat idial atau yang menggunakan keahlian, seperti dokter, pendeta, pengacara dan notaris.

Hampir di semua perusahaan mempunyai tujuan yang sama, yaitu memaksimalkan laba. Jenis perusahaan dibedakan menjadi tiga, yaitu:

- Perusahaan Manufaktur,

- Perusahaan Dagang, dan
- Perusahaan Jasa.

Sedangkan bentuk dari perusahaan itu sendiri dibedakan menjadi :

- Perusahaan Perseorangan, dan
- Persekutuan (perseroan).

Perusahaan adalah tempat terjadinya kegiatan produksi dan berkumpulnya semua faktor produksi. Setiap perusahaan ada yang terdaftar di pemerintah dan ada pula yang tidak. Bagi perusahaan yang terdaftar di pemerintah, mereka mempunyai badan usaha untuk perusahaannya. Badan usaha ini adalah status dari perusahaan tersebut yang terdaftar di pemerintah secara resmi.

Pemerintah Belanda pada waktu membacakan rencana undang-undang WvK di muka parlemen, menerangkan bahwa Pengertian Perusahaan ialah keseluruhan dari perbuatan, yang dilakukan secara tidak terputus-putus, dalam kedudukan tertentu, dengan terang-terangan dan untuk mencari keuntungan (laba). Rumusan pengertian perusahaan yang diberikan oleh pemerintah Belanda ini amat luas, sebab pekerjaanpun masuk di dalamnya.

Menurut ketentuan Pasal 1 huruf b Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1982 Tentang Wajib Daftar Perusahaan, yang dimaksud dengan perusahaan adalah :  
*"setiap bentuk usaha yang menjalankan setiap jenis usaha yang bersifat tetap dan terus menerus dan yang didirikan, bekerja serta berkedudukan dalam wilayah Negara Republik Indonesia, untuk tujuan memperoleh keuntungan dan atau laba".*

Definisi perusahaan menurut ketentuan tersebut memuat dua unsur pokok, yaitu:

1. Bentuk usaha (**company**) yang berupa organisasi atau badan usaha yang didirikan, bekerja dan berkedudukan dalam wilayah negara Indonesia.
2. Jenis usaha (**business**) yang berupa kegiatan dalam bidang perekonomian (perindustrian, perdagangan, perjasaaan, pembiayaan) dijalankan oleh badan usaha secara terus menerus.

Dalam Pasal 1 (1) Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1997 Tentang Dokumen Perusahaan, bahwa yang dimaksud dengan Perusahaan adalah *"setiap bentuk usaha yang melakukan kegiatan secara tetap dan terus-menerus dengan memperoleh keuntungan dan atau laba bersih, baik yang diselenggarakan oleh orang perorangan maupun badan usaha yang berbentuk badan hukum atau bukan badan hukum, yang didirikan dan berkedudukan dalam wilayah negara Republik Indonesia"*.

Secara umum perusahaan (business) adalah suatu organisasi di mana sumber daya (input), seperti bahan baku dan tenaga kerja diproses untuk menghasilkan barang dan jasa (output) bagi pelanggan. Tujuan dari perusahaan secara umum ialah laba/keuntungan. Laba (profit) adalah selisih antara jumlah yang diterima dari

pelanggan atas barang atau jasa yang dihasilkan dengan jumlah yang dikeluarkan untuk membeli sumber daya alam dalam menghasilkan barang atau jasa tersebut.

## **B. JENIS-JENIS PERUSAHAAN BERDASARKAN KEPEMILIKAN/STATUS HUKUM**

Bentuk usaha atau bentuk pemilikan perusahaan ada yang berbentuk badan hukum dan tidak berbadan hukum. Yang dimaksud dengan berbadan hukum yaitu badan usaha yang mempunyai kekayaan sendiri, terpisah dari harta kekayaan para pendirinya. Para anggota tidak bertanggung jawab dengan harta kekayaannya diluar yang tersebut dalam saham yang dimilikinya.

### **1) Perusahaan Perseorangan**

#### **a) Pengertian**

Perusahaan perseorangan yaitu badan usaha yang didirikan dan dimiliki oleh seseorang secara pribadi yang bertanggung jawab penuh atas semua resiko dan aktivitas yang dijalankan perusahaan. Perusahaan perseorangan lebih mudah didirikan karena tidak perlu izin usaha, tidak perlu berbadan hukum, dan modalnya tidak besar.

#### **b) Ciri-ciri Perusahaan Perseorangan**

- « Relatif mudah didirikan dan juga dibubarkan
- « Tanggung jawab tidak terbatas dan bias melibatkan harta pribadi
- « Tidak ada pajak, yang ada adalah retribusi
- « Sulit mengatur roda perusahaan karena diatur sendiri
- « Keuntungan yang kecil terkadang harus mengorbankan penghasilan yang lebih besar
- « Jangka waktu badan usaha tidak terbatas atau seumur hidup

#### **c) Keuntungan Perusahaan Perseorangan**

- « Seluruh laba menjadi miliknya

Bentuk perusahaan perseorangan ini memungkinkan pemilik menerima 100% laba yang dihasilkan perusahaan.

- « Kepuasan pribadi

Prinsip satu pemimpin merupakan alasan yang paling baik untuk mengambil keputusan dalam pendirian usaha perseorangan. Jika berhasil insentif yang diterima akan lebih besar sehingga pemilik akan merasa puas.

- « Kebebasan dan Fleksibilitas

Pemilik usaha perseorangan ini tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dalam mengambil keputusan. Pemilik juga sebagai pimpinan dapat mengambil keputusan dengan cepat dalam kesempatan yang pendek.

- « Lebih mudah memperoleh kredit

Tanggung jawabnya tidak terbatas pada modal usaha saja, tetapi juga kekayaan pribadi dari pemilik, maka resiko kreditnya lebih kecil.

« Sifat kerahasiaan

Dalam usaha perseorangan ini tidak perlu dibuat laporan keuangan. Dengan demikian masalah tersebut tidak dapat dimanfaatkan oleh pesaing.

#### **d) Kekurangan Perusahaan Perseorangan**

« Tanggung jawab pemilik tidak terbatas

Artinya aset pribadi tidak dapat dibedakan dengan aset perusahaan. Dan juga kekayaan pribadinya termasuk sebagai jaminan terhadap seluruh utang perusahaan.

« Sumber keuangan terbatas

Karena pemilik hanya satu orang, maka usaha-usaha yang dilakukan untuk memperoleh sumber dana hanya bergantung pada kemampuannya.

« Kesulitan dalam manajemen

Semua kegiatan seperti pembelian, penjualan, pembelanjaan, pencarian kredit, pengaturan karyawan dan sebagainya dipegang oleh seorang pimpinan. Ini lebih sulit dibanding oleh beberapa orang.

« Kelangsungan usaha kurang terjamin

Kematian pemilik, bangkrut, atau sebab lainnya dapat menyebabkan usaha perseorangan ini berhenti kegiatannya.

« Kurangnya kesempatan pada karyawan

Karyawan yang bekerja pada usaha perseorangan akan tetap menduduki posisinya dalam jangka waktu yang relatif lama.

## **2) Firma**

### **a) Pengertian**

Firma adalah perusahaan yang didirikan oleh dua orang atau lebih dan menjalankan perusahaan atas nama perusahaan. Dalam persekutuan firma umumnya seluruh sekutu memiliki kewajiban tidak terbatas terhadap utang perusahaan. Untuk mendirikan firma terdiri dari dua cara. Pertama melalui akta resmi dan yang kedua akta dibawah tangan. Jika melalui akta resmi, maka proses selanjutnya harus sampai di berita Negara. Namun jika memilih akta di bawah tangan proses tersebut tidak perlu, cukup melalui kesepakatan pihak-pihak terlibat.

### **b) Ciri dan sifat Firma**

« Setiap anggota firma memiliki hak untuk menjadi pemimpin

« Seorang anggota tidak berhak memasukkan anggota baru tanpa seizin anggota yang lainnya.

« Keanggotaan firma melekat dan berlaku seumur hidup

« Seorang anggota mempunyai hak untuk membubarkan firma

- « Pendiriannya tidak memerlukan akte pendirian
- « Mudah memperoleh kredit usaha.

#### **c) Keuntungan Firma**

« Untuk mendirikan firma relatif mudah, tidak memerlukan persyaratan yang berat. Namun jika dibandingkan dengan perusahaan perseorangan lebih sedikit berat karena dalam firma perlu kesepakatan para pihak yang akan mendirikan firma.

« Dalam pendirian firma tidak terlalu memerlukan akta formal, karena dapat menggunakan akta dibawah tangan (tidak formal).

« Lebih mudah memperoleh modal, karena pihak perbankan lebih mempercayainya. Apalagi jika firma tersebut didirikan dengan akta resmi dan juga tidak terlalu banyak peraturan pemerintah yang mengatur.

« Lebih mudah berkembang karena dipegang lebih dari satu orang, sehingga lebih terbuka terhadap berbagai pendapat atau kritikan untuk kemajuan usaha.

#### **d) Kekurangan Firma**

« Pemilik Firma memiliki tanggung jawab yang tidak terbatas atas utang yang dimilikinya.

« Apabila salah satu pihak pemilik firma meninggal dunia atau mengundurkan diri, maka akan mengancam kelangsungan hidup perusahaan.

« Kesulitan dalam peralihan kepemimpinan karena berbagai kepentingan para pihak yang terlibat dan juga sering terjadi konflik kepentingan sehingga dapat mengancam kemajuan usahanya.

« Kesulitan dalam menghimpun dana untuk jumlah besar, serta mengikuti tender dalam jumlah tertentu.

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

#### **a) Pengertian**

*Commanditaire Vennootschaap* lebih sering disingkat dengan CV merupakan suatu bentuk badan usaha bisnis yang didirikan dan dimiliki oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama dengan tingkat keterlibatan yang berbeda-beda di antara anggotanya. Persekutuan yang terdiri dari sekutu aktif (anggota yang mengelola usaha dan melibatkan harta pribadinya ketika krisis finansial) dan sekutu pasif (anggota yang menanamkan modal saja).

### **b) Ciri dan sifat CV**

- « Sulit untuk menarik modal yang telah disetor
- « Modal besar karena didirikan banyak pihak
- « Tidak berbadan hukum
- « Mudah mendapatkan kredit pinjaman
- « Ada anggota aktif yang memiliki tanggung jawab tidak terbatas dan ada yang pasif tinggal menunggu keuntungan
- « Relatif mudah untuk didirikan
- « Kelangsungan hidup perusahaan CV tidak menentu

### **c) Keuntungan CV**

- « Proses pendiriannya relatif mudah
- « Bentuk CV sudah dikenal masyarakat, terutama masyarakat bisnis kecil dan menengah, sehingga memudahkan perusahaan ikut dalam berbagai kegiatan.
- « Lebih mudah dalam memperoleh modal, karena pihak perbankan lebih memercayainya.
- « Lebih mudah berkembang karena manajemen dipegang oleh orang yang ahli dan dipercaya oleh sekutu lainnya.
- « CV lebih fleksibel, karena tanggung jawab terbatas hanya pada sekutu Komanditer sedangkan yang mengurus perusahaan dan mempunyai tanggung jawab tidak terbatas hanya sekutu komplementer.
- « Mudah memperoleh kredit

### **d) Kerugian CV**

- « Sebagian sekutu yang menjadi Persero Aktif memiliki tanggung jawab tidak terbatas
- « Sulit menarik kembali modal dan Kelangsungan hidup perusahaan tidak menentu

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

### **a) Pengertian**

Perseroan Terbatas (PT/ Korporasi /Korporat) : perusahaan yang memiliki badan hukum resmi yang dimiliki oleh dua orang atau lebih dengan tanggung jawab hanya berlaku pada perusahaan tanpa melibatkan harta pribadi dan anggota pemegang saham terbatas pada saham yang dimilikinya.

### **b) Ciri dan sifat PT**

- « Kewajiban terbatas pada modal tanpa melibatkan harta pribadi
- « Modal dan ukuran perusahaan besar
- « Kelangsungan hidup perusahaan pt ada di tangan pemilik saham
- « Dapat dipimpin oleh orang yang tidak memiliki bagian saham
- « Kepemilikan mudah berpindah tangan
- « Mudah mencari tenaga kerja untuk karyawan / pegawai
- « Keuntungan dibagikan kepada pemilik modal / saham dalam bentuk dividen
- « Kekuatan dewan direksi lebih besar daripada kekuatan pemegang saham
- « Sulit untuk membubarkan PT
- « Pajak berganda pada pajak penghasilan / PPH dan pajak deviden

### c) Keuntungan PT

- « Pemegang saham bertanggung jawab terbatas terhadap hutang-hutang perusahaan
- « Mudah mendapatkan tambahan dana/modal misalnya dengan mengeluarkan saham baru
- « kelangsungan hidup perusahaan lebih terjamin
- « Terdapat efisiensi pengelolaan sumber dana dan efisiensi pimpinan, karena pimpinan dapat diganti sewaktu-waktu melalui Rapat Umum Pemegang Saham
- « Kepengurusan perseroan memiliki tanggung jawab yang jelas kepada pemilik atau pemegang saham.
- « Diatur dengan jelas oleh undang-undang perseroan terbatas serta peraturan lain yang mengikat dan melindungi kegiatan perusahaan.

### d) Kekurangan PT

- « Merupakan subjek pajak tersendiri dan deviden yang diterima pemegang saham akan dikenakan pajak
- « Kurang terjamin rahasia perusahaan, karena semua kegiatan harus dilaporkan kepada pemegang saham
- « Proses pendiriannya membutuhkan waktu lebih lama dan biaya yang lebih besar dari CV
- « Proses Pembubaran, Perubahan Anggaran Dasar, Penggabungan dan Pengambilalihan perseroan membutuhkan waktu dan biaya serta persetujuan dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)
- « Contoh PT : PT. PELNI, PT. PERTAMINA, PT. ASTRA, PT. PLN, PT. ANGKASA PURA.

### e) Bentuk-bentuk PT

- « PT terbuka : PT yang sahamnya dimiliki oleh masyarakat umum dan sudah diperjual belikan di pasar modal.
- « PT tertutup : PT yang sahamnya dimiliki hanya di beberapa kalangan terbatas.
- « PT kosong : PT yang sudah tidak melakukan kegiatan dan akte pendirian.

Setiap tahun diadakan rapat umum pemegang saham yang berperan sebagai perusahaan tertinggi dalam PT dan setiap tahun pemegang saham memperoleh keuntungan yang disebut DIVIDEN

## 5) Perseroan Terbatas Negara (Persero)

Persero merupakan Badan Usaha yang dikelola oleh Negara atau Daerah. Tujuan didirikannya Persero yang pertama adalah mencari keuntungan dan yang kedua memberi pelayanan kepada umum. Modal pendiriannya berasal sebagian atau seluruhnya dari kekayaan negara yang dipisahkan berupa saham-saham. Persero dipimpin oleh direksi. Sedangkan pegawainya berstatus sebagai pegawai swasta. Badan usaha ditulis PT ( nama perusahaan) (PERSERO). Perusahaan ini tidak memperoleh fasilitas negara.

#### **6) *Perusahaan Daerah (PD)***

Perusahaan daerah adalah perusahaan yang saham-sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah. Perusahaan daerah bertujuan mencari keuntungan yang nantinya dapat dipakai untuk pembangunan daerah. Kekayaan perusahaan dipisahkan dari kekayaan Negara untuk menghindari praktek usaha yang tidak efisien.

#### **7) *Perusahaan Negara Jawatan (PERJAN)***

Perjan adalah bentuk badan usaha milik Negara yang seluruh modalnya dimiliki oleh pemerintah. Perjan ini berorientasi pelayanan pada masyarakat, sehingga selalu merugi. Sekarang sudah tidak ada perusahaan BUMN yang menggunakan model perjanjian karena besarnya biaya untuk memelihara perjanjian-perjan tersebut. Contoh Perjan: PJKA (kini menjadi PT.KAI)

#### **8) *Perusahaan Negara Umum (PERUM)***

Perum adalah PERJAN yang sudah dirubah dan dikelola oleh negara dengan status pegawainya sebagai Pegawai Negeri. Namun perusahaan masih merugi meskipun status Perjan diubah menjadi Perum, sehingga pemerintah terpaksa menjual sebagian Saham Perum tersebut kepada Masyarakat (*go public*) dan statusnya diubah menjadi persero.

Tujuannya tidak lagi berorientasi pelayanan tetapi sudah *profit oriented*. Perum bertujuan mencari keuntungan tetapi tidak mengabaikan kesejahteraan masyarakat. Dalam instruksi presiden RI Nomor 17 tanggal 28 Desember tahun 1967 dinyatakan bahwa kegiatan usaha Perum terutama ditujukan untuk melayani kepentingan umum baik kepentingan dibidang produksi, distribusi, maupun konsumsi tanpa mengabaikan prinsip efisiensi. Walaupun seluruh modal perum dimiliki oleh pemerintah, tidak menutup kemungkinan kepada pihak swasta untuk menanamkan modalnya pada bidang yang sama.

#### **9) *Koperasi***

##### **a) *Pengertian***

Koperasi merupakan badan usaha yang terdiri dari kumpulan orang-orang yang bertujuan mensejahterakan para anggotanya, walaupun dalam praktiknya koperasi juga melayani kepentingan umum. Menurut undang-undang nomor 25 tahun 1995, koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi, sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat berdasarkan asas kekeluargaan. Tujuan koperasi adalah untuk memajukan kesejahteraan para anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

##### **b) *Fungsi Koperasi***

« Sebagai urat nadi kegiatan perekonomian Indonesia.

- « Sebagai upaya mendemokraskan sosial ekonomi Indonesia.
- « Untuk meningkatkan kesejahteraan warga negara Indonesia.
- « Memperkokoh perekonomian rakyat Indonesia dengan jalan pembinaan koperasi.

### **c) Peran dan Tugas Koperasi**

- « Meningkatkan taraf hidup sederhana masyarakat Indonesia.
- « Mengembangkan demokrasi ekonomi di Indonesia.
- « Mewujudkan pendapatan masyarakat yang adil dan merata dengan cara menyatukan, membina, dan mengembangkan setiap potensi yang ada.

### **d) Persyaratan pendirian Koperasi**

Persyaratan untuk mendirikan koperasi yang berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 serta atas dasar asas kekeluargaan adalah sebagai berikut:

- « Koperasi primer dibentuk sekurang-kurangnya 20 orang.
- « Koperasi sekunder dibentuk sekurang-kurangnya 3 koperasi.
- « Pembentukan koperasi dilakukan dengan akta pendirian yang memuat anggaran dasar sekurang-kurangnya:
  1. Daftar Nama Pendiri
  2. Nama dan Tempat Kedudukan
  3. Maksud dan Tujuan serta Bidang Usaha
  4. Ketentuan Mengenai Keanggotaan
  5. Ketentuan Mengenai Rapat Anggota
  6. Ketentuan Mengenai Pengelolaan
  7. Ketentuan Mengenai Permodalan
  8. Ketentuan Mengenai Jangka Waktu Berdirinya
  9. Ketentuan Mengenai Pembagian Sisa Hasil Usaha
  10. Ketentuan Mengenai Sanksi
- « Koperasi memperoleh status badan hukum setelah akta pendiriannya disahkan oleh pemerintah.
  1. Untuk memperoleh pengesahan, para pendiri mengajukan permintaan tertulis disertai akta pendirian koperasi
  2. Pengesahan akta diberikan paling lama tiga bulan setelah diterimanya permintaan pengesahan
  3. Pengesahan akta pendirian diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia.

### **e) Jenis-jenis Koperasi**

Berdasarkan kesamaan kegiatan dan kepentingan ekonomi anggotanya. Secara umum koperasi dibagi menjadi 2 yaitu:

1. Koperasi primer adalah koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan orang-seorang.

2. Koperasi sekunder adalah koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan koperasi.

Berdasarkan fungsi-fungsi yang dilakukan ada tiga macam koperasi yaitu :

1. Koperasi Produksi adalah koperasi yang bertujuan memproduksi dan menjual barang secara bersama-sama.
2. Koperasi Konsumsi adalah koperasi yang mempunyai kegiatan di bidang penyediaan barang-barang yang dibutuhkan konsumen, terutama anggota koperasi.
3. Koperasi Kredit adalah koperasi yang beroperasi di bidang pemberian kredit kepada para anggota dan yang bukan anggota dengan bunga yang serendah-rendahnya.

#### **f) Sumber Keuangan Koperasi**

Untuk menjalankan kegiatan usaha koperasi diperlukan sejumlah modal yang memadai. Modal tersebut dapat diperoleh dari berbagai sumber, yaitu :

##### « Anggota Koperasi

Modal yang dikumpulkan oleh para anggota dapat dibedakan menjadi :

1. Simpanan pokok, yaitu simpanan yang harus dipenuhi oleh setiap orang pada saat mulai menjadi anggota. Besarnya tetap dan sama untuk setiap anggota.
2. Simpanan wajib, yaitu simpanan yang diwajibkan kepada anggota untuk membayar pada waktu tertentu.
3. Simpanan sukarela, yaitu simpanan yang besarnya dan waktunya tidak tertentu tergantung kerelaan anggota.

##### « Pinjaman

Pinjaman uang kepada anggota atau pihak lain dapat dilakukan apabila modal yang ada belum cukup.

##### « Hasil Usaha

##### « Penanaman Modal

#### **10) Yayasan**

Yayasan merupakan sebuah badan hukum dengan kekayaan yang dipisahkan. Tujuan pendirian yayasan untuk kegiatan sosial atau pelayanan masyarakat. Misalnya memberikan pelayanan seperti kesehatan atau pendidikan atau pemberdayaan masyarakat umum dan tidak mencari keuntungan. Modal berasal dari sumbangan, wakaf, hibah, atau sumbangan lainnya. Kekayaan yayasan baik berupa uang, barang, maupun kekayaan lain yang diperoleh yayasan. Berdasarkan undang-undang ini dilarang dialihkan atau dibagikan secara langsung atau tidak langsung kepada pembina, pengurus, pengawas, karyawan, atau pihak lain yang mempunyai kepentingan terhadap yayasan. Dalam menjalankan kegiatannya sehari-hari yayasan mempunyai organ yang terdiri atas pembina, pengurus, dan pengawas.

## C. BADAN USAHA YANG BUKAN BERBADAN HUKUM

Ketentuan, syarat, dan pendirian yayasan antara lain :

1. Yayasan didirikan oleh satu orang atau lebih dengan memisahkan sebagian harta kekayaan pendirinya sebagai kekayaan awal.
2. Pendirian yayasan dilakukan dengan akta notaris dan dibuat dalam bahasa Indonesia.
3. Yayasan dapat didirikan berdasarkan surat wasiat.
4. Yayasan memperoleh status badan hukum setelah akta pendirian yayasan memperoleh pengesahan dari materi.
5. Kewenangan materi dalam memberikan pengesahan akta pendirian yayasan sebagai hukum dilaksanakan oleh Kepala Kantor Wilayah Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia atas nama menteri, yang wilayah kerjanya meliputi tempat kedudukan yayasan.
6. Dalam memberikan pengesahan, Kepala Kantor Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia dapat meminta pertimbangan instalasi terkait.

### 1) *Persekutuan Perdata (MAATSCHAAP)*

#### a) **Pengertian Persekutuan Perdata**

Keberadaan persekutuan perdata sebagai badan usaha diatur dalam pasal 1618 – 1652 Kitab Undang-undang Hukum Perdata. Dijelaskan dalam Kitab Undang-undang Hukum Perdata disebutkan persekutuan perdata adalah

1. Suatu perjanjian dua orang atau lebih
2. Memasukan sesuatu
3. Bertujuan membagi keuntungan atau kemanfaatan.

Yang mana dalam pasal 1619 ayat (2) Kitab Undang-undang Hukum Perdata disebutkan “ Masing-masing sekutu diwajibkan memasukkan uang, barang dan keahliannya ke dalam persekutuan”. Dan pasal 1625 menyebutkan bahwa “ apa yang telah disanggupi wajib dipenuhi oleh sekutu”. Diperkuat oleh pasal 1627 Kitab Undang-undang Hukum Perdata dikemukakan “Keahlian yang dimasukkan ke dalam persekutuan wajib ditaati”.

#### b) **Pendirian Persekutuan Perdata**

Apabila dicermati, pengertian persekutuan seperti yang diatur dalam Pasal 1618 Kitab Undang-undang Hukum Perdata, tampak bahwa pendirian persekutuan perdata dapat dilakukan secara lisan atau tertulis. Demikian juga halnya bila dicermati dalam pasal 1624 Kitab Undang-undang Hukum Perdata dapat diketahui bahwa persekutuan perdata berdiri sejak adanya kesepakatan di antara para pendiri atau saat berdirinya ditentukan dalam anggaran dasar persekutuan. Namun demikian, jika hendak mendirikan persekutuan perdata ada syarat yang harus dipenuhi yaitu :

1. Tidak dilarang oleh undang-undang
2. Tidak bertentangan dengan tata susila atau ketertiban umum
3. Tujuannya adalah kepentingan bersama, untuk mencari keuntungan.

### c) Persekutuan Perdata Bukan Badan Hukum

Pada Pasal 1644 Kitab Undang-undang Hukum Perdata yang menjelaskan bahwa *Persekutuan tidak terikat atas perbuatan sekutu, kecuali ada surat kuasa untuk itu*. Dan pada Pasal 1645 Kitab Undang-undang Hukum Perdata dijelaskan bahwa persekutuan perdata bukan badan hukum, sebab tanggung jawab tidak terbatas.

Namun sesuai dengan sifat hukum perjanjian sebagai hukum pelengkap, para pihak dapat menentukan lain dalam anggaran dasarnya. Sebagaimana ditegaskan dalam HR 6 Februari 1935 dalam Anggaran Dasar dapat ditentukan, bahwa tiap-tiap sekutu dapat memasukan pihak ketiga menjadi anggota persekutuan tanpa izin sekutu lainnya. Hubungan ekstern persekutuan perdata diatur dalam Pasal 1642 – Pasal 1645 Kitab Undang-undang Hukum Perdata.

## 2) Firma (FA)

### a) Pengertian Firma

Merupakan persekutuan/perserikatan untuk menjalankan usaha antara dua orang atau lebih dengan nama bersama, dengan tanggung jawab masing-masing anggota firma tidak terbatas. Sedangkan, laba yang diperoleh dari usaha tersebut untuk dibagi bersama-sama, begitupun sebaliknya bila terjadi kerugian, semua anggota firma ikut menanggungnya (Indriyo, 2005).

Keberadaan Firma sebagai badan usaha diatur dalam Pasal 16 – Pasal 35 Kitab Undang-Undang Hukum Dagang. Pengertian Firma secara dijabarkan dalam Pasal 16 – Pasal 18 Kitab Undang-Undang Hukum Dagang. Firma adalah tiap-tiap persekutuan perdata yang didirikan untuk menjalankan perusahaan dengan nama bersama dimana tiap-tiap Firma yang tidak dikecualikan satu dengan lain dapat mengikatkan Firma dengan pihak ketiga dan mereka masing-masing bertanggung jawab atas seluruh hutang firma secara renteng.

### b) Ciri-ciri Firma :

- menyelenggarakan perusahaan
- mempunyai nama bersama
- adanya tanggung jawab renteng
- pada asanya tidap-tiap persero dapat mengikat firma dengan pihak ketiga.

### c) Pendirian Firma

Dijabarkan dalam pasal 22 Kitab Undang-Undang Hukum Dagang, yaitu :  
Tiap-tiap perseroan Firma harus didirikan dengan akta autentik akan tetapi ketiadaan akta yang demikian tidak dapat dikemukakan untuk merugikan pihak ketiga.

Dicermati dari Pasal 22 Kitab Undang-Undang Hukum Dagang bahwa perseroan Firma harus memiliki akta autentik, namun juga disebutkan ketiadaan akta dapat ditarik kesimpulan Firma bersifat bebas, dalam arti dapat didirikan dengan akta ataupun cukup secara lisan. Akan tetapi, dalam praktek dibuat dengan akta notaris. Fungsi akta dalam hal ini adalah sebagai alat bukti jika ada perselisihan antara para pihak, baik intern maupun ekstern Firma.

Latar belakang munculnya Pasal 22 Kitab Undang-Undang Hukum Dagang tampaknya membentuk harapan agar :

1. Firma yang didirikan berdifat terang-terangan
2. Ada kepastian hukum dalam pendirian Firma
3. Firma sebagai persekutuan menjalankan perusahaan
4. Perlu ada bukti tulisan

#### **d) Pendaftaran Firma**

Pada Pasal 23 Kitab Undang-Undang Hukum Dagang disebutkan persero Firma harus mendaftarkan akta pendirian Firmanya. Yang perlu didaftarkan adalah ikhtisar pendirian Firma. Dalam Pasal 23 Kitab Undang-Undang Hukum Dagang ditegaskan selama pendaftaran dan pengumuman belum dilaksanakan, perseroan Firma dianggap sebagai :

1. Peseroan umum
2. Didirikan untuk waktu yang tidak terbatas
3. Seolah-olah tidak ada seorang persero pun yang dikecualikan dari hak bertindak perbuatan hukum dan hak menandatangani untuk Firma.

Hubungan ekstern Firma dijelaskan dalam Pasal 17 Kitab Undang-Undang Hukum Dagang yang mengemukakan pada asanya berlaku pemberian kuasa timbal-balik dalam arti setiap persero adalah pengurus.

#### **4) Persekutuan Komanditer (*Commanditaire Vennootschap = CV*)**

##### **a) Pengertian CV**

Dalam Kitab Undang-Undang Hukum Dagang CV dijelaskan pada Pasal 19 – Pasal 21. CV berada diantara Firma dan Perseroan Terbatas, CV adalah persekutuan dengan setoran uang, dibentuk oleh satu atau lebih anggota aktif yang bertanggung jawab secara renteng di satu pihak dengan satu atau lebih orang lain, sebagai pelepas uang.

##### **b) Pendirian CV**

Sama halnya dengan Firma tidak ada ketentuan yang tegas dalam Kitab Undang-Undang Hukum Dagang. Akan tetapi dalam praktek dibuat secara autentik (akta notaris). Dalam pengaturan HR 4 Januari 1937 tidak mengakui adanya suatu harta kekayaan yang terpisah pada suatu perseroan komanditer dengan seorang persero komplementer saja.

##### **c) Jenis-jenis CV**

###### **➤ CV diam-diam**

Yang dimaksud dengan jenis ini CV belum menyatakan diri secara terbuka sebagai CV. Bagi orang luar jenis ini masih dianggap sebagai usaha dagang biasa. Akan tetapi secara intern di antara para pemilik modal dalam usaha dagang tersebut telah ada pembagian tugas dan wewenang yang berkaitan dengan tanggung jawab hukum.

- CV terang-terangan  
CV telah menyatakan diri secara terbuka kepada pihak ketiga. Hal ini terlihat dengan dibuatnya akta pendirian CV oleh Notaris dan akta pendirian didaftarkan di daftar perusahaan.
- CV dengan saham  
Munculnya CV jenis ini adalah karena dalam perkembangannya CV membutuhkan modal. Untuk mengatasi masalah kekurangan modal dapat dibagi atas beberapa saham dan masing-masing komanditaris dapat memiliki satu atau beberapa saham

#### **D.BADAN USAHA YANG BERBADAN HUKUM**

Subjek hukumnya adalah badan usaha itu sendiri ,karena ia telah menjadi badan hukum yang juga termasuk subyek hukum di samping manusia.Harta kekayaan perusahaan terpisah dari harta kekayaan pribadi para pengurus/anggotanya. Akibatnya kalau perusahaannya pailit, yang terkena sita hanyalah harta perusahaan saja (harta pribadi pengurus /anggotanya tetap bebas dari sitaan). Badan usaha yang termasuk badan hukum yaitu Perseroan Terbatas, Perusahaan Negara, Perusahaan Daerah, Koperasi, Perum, Perjan, Persero dan Yayasan.

Karakteristik suatu badan hukum yaitu terdapat pemisahan kekayaan pemilik dengan kekayaan badan usaha, sehingga pemilik hanya bertanggung jawab sebatas harta yang dimilikinya.

Badan Usaha yang berbentuk Badan Hukum terdiri dari :

- (1) Perseroan Terbatas (“PT”)
  - ✓ Memiliki ketentuan minimal modal dasar, dalam UU 40/2007 minimum modal dasar PT yaitu Rp50.000.000 (lima puluh juta rupiah). Minimal 25% dari modal dasar telah disetorkan ke dalam PT.
  - ✓ Pemegang Saham hanya bertanggung jawab sebatas saham yang dimilikinya;
  - ✓ Berdasarkan peraturan perundang-undangan tertentu diwajibkan agar suatu badan usaha berbentuk PT.
- (2) Yayasan
  - ✓ Bergerak di bidang sosial, keagamaan dan kemanusiaan yang tidak mempunyai anggota.
  - ✓ Kekayaan Yayasan dipisahkan dengan kekayaan pendiri yayasan.
- (3) Koperasi
  - ✓ beranggotakan orang-seorang atau badan hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip Koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat berdasar atas asas kekeluargaan.
  - ✓ Sifat keanggotaan koperasi yaitu sukarela bahwa tidak ada paksaan untuk menjadi anggota koperasi dan terbuka bahwa tidak ada pengecualian untuk menjadi anggota koperasi.

## **E. PERBEDAAN BENTUK USAHA BERBADAN HUKUM DAN TIDAK BERBADAN HUKUM**

Perbedaan yang mendasar dari bentuk Usaha berbadan hukum dan tidak berbadan hukum adalah :

Usaha berbadan hukum adalah:

- Dapat melakukan perbuatan hukum (rechtshandeling) dalam hubungan-hubungan hukum (rechtsbetrekking)
- Mempunyai harta kekayaan sendiri, dimana harta perusahaan dan harta pribadi dipisahkan secara jelas.
- Mempunyai hak dan kewajiban
- Dapat digugat dan menggugat didepan pengadilan

Contoh :

Perseroan Terbatas (PT), Perusahaan Umum (Perum), Perusahaan Perseroan (Persero), Perusahaan Daerah (Prusda), Koperasi, dan Yayasan.

Sedangkan usaha tidak berbadan hukum adalah:

- Tidak dapat melakukan perbuatan hukum dalam hubungan hukum karena bukan merupakan subjek hukum
- Kewenangan untuk melakukan perbuatan hukum diletakan pada mitra atau sekutu dari bentuk usaha tersebut, dengan pembatasan pengaturan yang ditetapkan oleh undang-undang
- Harta kekayaan perusahaan dan pribadi tidak terpisah dengan jelas, atau pada prinsipnya usaha ini tidak memiliki kekayaan sendiri.
- Tidak mempunyai hak dan kewajiban
- Tidak dapat digugat dan menggugat pada bentuk usaha ini tetapi dapat dilakukan pada pemilik atau pengurusnya karena merekalah secara tidak langsung yang melakukan hubungan hukum.

Contoh:

Perusahaan Perseorangan, Persekutuan Perdata, Firma dan Persekutuan Komanditer (CV)

## **F.BENTUK PENGGABUNGAN BADAN USAHA**



## 1) *Merger*

### a) **Definisi Merger**

Merger adalah sebuah penggabungan dua perusahaan menjadi satu, dimana perusahaan yang melakukan merger mengambil alih semua assets dan liabilities perusahaan yang menjadi rekanan mergernya dengan begitu perusahaan yang melakukan merger memiliki paling tidak 50% saham dan perusahaan yang di-merger berhenti beroperasi dan pemegang sahamnya menerima sejumlah uang tunai atau saham di perusahaan yang baru.

### b) **Contoh Merger**



Dalam penggabungan ini, perusahaan yang dipertahankan adalah PT Kalbe Farma Tbk, sedangkan kedua perusahaan lainnya dibubarkan. Semua aset dan kewajiban perusahaan yang menggabungkan diri (PT Dankos dan PT Enseval) selanjutnya akan beralih ke dalam PT Kalbe Farma. Karena PT Kalbe Farma sudah menjadi perusahaan terbuka yang menjual sahamnya di Pasar Modal Indonesia, proses mergernya juga wajib dilakukan menurut aturan Badan Pengawasan Pasar Modal (Bapepam).

### c) **Kelebihan Merger**

Pengambilalihan melalui merger lebih sederhana dan lebih murah dibanding pengambilalihan yang lain.

**d) Kekurangan Merger**

- Harus ada persetujuan dari para pemegang saham masing-masing perusahaan.
- Untuk mendapatkan persetujuan dari para pemegang saham diperlukan waktu yang lama

**2) Konsolidasi**

**a) Definisi Konsolidasi**

Konsolidasi adalah tindakan yang dilakukan oleh dua badan usaha atau lebih untuk meleburkan diri dengan cara membantuk satu badan usaha baru. Setelah meleburkan diri menjadi satu badan usaha baru, masing-masing badan usaha yang meleburkan diri tersebut dibubarkan.

**Contoh Konsolidasi**



Keempat Bank tersebut mengalami kesulitan dalam mengentaskan permasalahan financialperusahaanya saat krisis ekonomi melanda Indonesia. Untuk menghentikan usahanya yang selama ini mereka bangun pun merupakan hal yang sayang untuk dilakukan. Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk dapat melakukan protect terhadap kemungkinan yang terjadi akibat krisis adalah bersatu padu dengan bank yang lain dengan melakukan kerjama dalam bentuk konsolidasi. Kerjasama dalam bentuk konsolidasi ini bisa terjadi ketika sekelompok perusahaan yang mempunyai motif yang sama dalam meraih kehidupan baru bersama di masa akan datang. Sehingga keempat Bank tersebut melebur menjadi satu dengan nama menjadi Bank Mandiri.

**b) Kelebihan Konsolidasi**

- Perusahaan-perusahaan yang melakukan konsolidasi akan memiliki kekuatan yang lebih besar untuk bersaing dengan perusahaan yang lain karena biasanya proses konsolidasi dilakukan oleh lebih dari dua perusahaan yang melebur menjadi satu.
- Dengan melakukan konsolidasi perusahaan yang mengalami kesulitan modal tidak harus dilikuidasi, akan tetapi masih tetap bisa bertahan meski dengan perusahaan yang baru.



### c) Kekurangan Konsolidasi

- Dengan melakukan konsolidasi perusahaan yang lama akan hilang karena melebur menjadi satu.
- Dan untuk mengenalkan perusahaan yang baru (hasil konsolidasi) kepada masyarakat butuh waktu yang relatif lama.

## 3) Akuisisi

### a) Definisi Akuisisi

Akuisisi adalah upaya untuk memperbesar badan usaha dengan cara memiliki badan usaha lain atau memindahkan kepemilikan asal badan usaha lain, misalnya apabila terjadi pembelian saham di atas 50% oleh pihak lain. Tindakan mengakuisisi dapat dilakukan oleh suatu badan usaha atau perorangan untuk mengambil alih, baik seluruh atau sebagian besar saham badan usaha lain sehingga pengendalian terhadap perusahaan tersebut dapat beralih. Proses akuisisi umumnya tidak membentuk badan usaha / perusahaan baru. Kendali perusahaan lebih banyak dilakukan oleh perusahaan atau seseorang yang mengambil alih suatu perusahaan. Perusahaan yang diakuisisi atau diambil alih biasanya menjadi salah satu divisi dalam perusahaan yang dimiliki pengambil alih. Akuisisi bertujuan untuk membentuk kekuatan bersama yang lebih tangguh dan mencapai manajemen perusahaan yang lebih efisien dengan saling mengisi dan saling mengoreksi. Selain itu, akuisisi juga bertujuan mengurangi risiko kerugian yang akan ditanggung sendiri, mencoba memasuki segmen pasar yang baru dengan kekuatan bersama, menyatukan operasi yang terintegrasi bagi perusahaan yang tidak homogen (bersifat hulu dan hilir) dan melakukan usaha bersama untuk mengurangi persaingan pasar.

### b) Contoh Akuisisi



Pengambilalihan saham mayoritas pabrik rokok asal Indonesia (PT HM Sampoerna) oleh perusahaan rokok asal Amerika (Philip Morris Ltd). Akibat akuisisi tersebut, kendali perusahaan PT HM Sampoerna tidak lagi berada di tangan keluarga besar Sampoerna tetapi sudah beralih tangan Philip Morris Ltd.

### c) Kelebihan Akuisisi

- Akuisisi Saham tidak memerlukan rapat pemegang saham.
- Perusahaan yang membeli dapat berurusan langsung dengan pemegang saham perusahaan yang dibeli dengan melakukan tender offer sehingga tidak diperlukan persetujuan manajemen perusahaan.
- Akuisisi saham dapat digunakan untuk pengambilalihan perusahaan yang tidak bersahabat (hostile takeover).
- Akuisisi Aset memerlukan suara pemegang saham tetapi tidak memerlukan mayoritas suara pemegang saham seperti pada akuisisi saham sehingga tidak ada halangan bagi pemegang saham minoritas jika mereka tidak menyetujui akuisisi

### d) Kekurangan Akuisisi

- Jika cukup banyak pemegang saham minoritas yang tidak menyetujui pengambilalihan tersebut, maka akuisisi akan batal. Pada umumnya anggaran dasar perusahaan menentukan paling sedikit dua per tiga (sekitar 67%) suara setuju pada akuisisi agar akuisisi terjadi.
- Apabila perusahaan mengambil alih seluruh saham yang dibeli maka terjadi merger.
- Pada dasarnya pembelian setiap aset dalam akuisisi aset harus secara hukum dibalik nama sehingga menimbulkan biaya legal yang tinggi.

## BAB IV

### KEWIRAUSAHAAN

#### A. PENGERTIAN KEWIRAUSAHAAN

##### a.1 Kewirausahaan

**Kewirausahaan** (*Entrepreneurship*) atau **Wirausaha** adalah proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan membawa visi ke dalam kehidupan. Visi tersebut bisa berupa ide inovatif, peluang, cara yang lebih baik dalam menjalankan sesuatu. Hasil akhir dari proses tersebut adalah penciptaan usaha baru yang dibentuk pada kondisi risiko atau ketidakpastian.

Kewirausahaan memiliki arti yang berbeda-beda antar para ahli atau sumber acuan karena berbeda-beda titik berat dan penekanannya. Richard Cantillon (1775), misalnya, mendefinisikan kewirausahaan sebagai bekerja sendiri (*self-employment*). Seorang wirausahawan membeli barang saat ini pada harga tertentu dan menjualnya pada masa yang akan datang dengan harga tidak menentu. Jadi definisi ini lebih menekankan pada bagaimana seseorang menghadapi risiko atau ketidakpastian. Berbeda dengan para ahli lainnya, menurut Penrose (1963) kegiatan kewirausahaan mencakup indentifikasi peluang-peluang di dalam sistem ekonomi

sedangkan menurut Harvey Leibenstein (1968, 1979) kewirausahaan mencakup kegiatan yang dibutuhkan untuk menciptakan atau melaksanakan perusahaan pada saat semua pasar belum terbentuk atau belum teridentifikasi dengan jelas, atau komponen fungsi produksinya belum diketahui sepenuhnya. dan menurut Peter Drucker, kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Orang yang melakukan kegiatan kewirausahaan disebut wirausahawan. Muncul pertanyaan mengapa seorang wirausahawan (*entrepreneur*) mempunyai cara berpikir yang berbeda dari manusia pada umumnya. Mereka mempunyai motivasi, panggilan jiwa, persepsi dan emosi yang sangat terkait dengan nilai-nilai, sikap dan perilaku sebagai manusia unggul.

### **a.2 Etimologi**

Kewirausahaan berasal dari kata wira dan usaha. Wira berarti pejuang, pahlawan, manusia unggul, teladan, berbudi luhur, gagah berani dan berwatak agung. Usaha adalah perbuatan amal, bekerja, dan berbuat sesuatu. Jadi wirausaha adalah pejuang atau pahlawan yang berbuat sesuatu.

### **a.3 Sejarah kewirausahaan**

Wirausaha secara historis sudah dikenal sejak diperkenalkan oleh Richard Castillon pada tahun 1755. Di luar negeri, istilah kewirausahaan telah dikenal sejak abad 16, sedangkan di Indonesia baru dikenal pada akhir abad 20. Beberapa istilah wirausaha seperti di Belanda dikenal dengan *ondernemer*, di Jerman dikenal dengan *unternehmer*, Pendidikan kewirausahaan mulai dirintis sejak 1950-an di beberapa negara seperti Eropa, Amerika, dan Kanada. Bahkan sejak 1970-an banyak universitas yang mengajarkan kewirausahaan atau manajemen usaha kecil. Pada tahun 1980-an, hampir 500 sekolah di Amerika Serikat memberikan pendidikan kewirausahaan<sup>1</sup> Di Indonesia, kewirausahaan dipelajari baru terbatas pada beberapa sekolah atau perguruan tinggi tertentu saja. Sejalan dengan perkembangan dan tantangan seperti adanya krisis ekonomi, pemahaman kewirausahaan baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan-pelatihan di segala lapisan masyarakat kewirausahaan menjadi berkembang.

## **B. KONSEP PEMBENTUKAN KEWIRAUSAHAAN**

Menurut Carol Noore yang dikutip oleh Bygrave, proses kewirausahaan diawali dengan adanya inovasi. Inovasi tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berasal dari pribadi maupun di luar pribadi, seperti pendidikan, sosiologi, organisasi, kebudayaan dan lingkungan. Faktor-faktor tersebut membentuk "locus of control",

keaktivitas, keinovasian, implementasi, dan pertumbuhan yang kemudian berkembang menjadi wirausahawan yang besar. Secara internal, keinovasian dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari individu, seperti *locus of control*, toleransi, nilai-nilai, pendidikan, pengalaman. Sedangkan faktor yang berasal dari lingkungan yang memengaruhi diantaranya model peran, aktivitas, dan peluang. Oleh karena itu, inovasi berkembang menjadi kewirausahaan melalui proses yang dipengaruhi lingkungan, organisasi, dan keluarga.

### **1. Disiplin Ilmu Kewirausahaan dan Perkembangannya.**

Dalam teori ekonomi, studi mengenai kewirausahaan ditekankan pada identifikasi peluang yang terdapat pada peranserta membahas fungsi inovasi dari wirausaha dalam menciptakan kombinasi sumber daya ekonomis sehingga memengaruhi ekonomi agregat. Studi kewirausahaan kemudian berkembang dalam disiplin ilmu lain yang penekanannya pada sang wirausaha sendiri. Dalam bidang ilmu psikologi, misalnya studi kewirausahaan meneliti karakteristik kepribadian wirausaha, sedangkan pada ilmu sosiologi penelitian ditekankan pada pengaruh dari lingkungan sosial dan kebudayaan dalam pembentukan masyarakat wirausaha. Ray dan Ranachandran (1996) menandakan, walau terdapat perbedaan sudut pandang, penelitian yang dilakukan baik oleh ahli ekonomi, psikologi, dan sosiologi harus tetap berpijak pada kegiatan kewirausahaan serta sebab akibatnya pada tingkat mikro dan makro. Dengan demikian adalah wajar jika studi kewirausahaan dengan penekanan keilmuan yang berbeda itu pada akhirnya akan saling berhubungan dan memengaruhi. Sementara itu fenomena kewirausahaan ini masih terus diteliti dan belum terdapat satu pengertian baku yang dianut oleh semua ahli (Shapiro, 1982). Ini menunjukkan perkembangan teori ini masih dalam perjalanan panjang serta dari adanya perubahan-perubahan ekonomi dunia diharapkan memberi banyak masukan bagi peneliti. Munculnya banyak wirausaha atau pebisnis, telah menarik perhatian para pakar untuk meneliti bagaimana mereka terbantu. Bagian ini menjelaskan teori-teori mengenai proses pembentukan wirausaha. Teori tersebut antara lain: *life path change*, *goal directed behavior*, teori *outcome expectancy*. Terakhir, terdapat acuan komprehensif mengenai teori pembentukan wirausaha yang dipadukan oleh teori-teori sebelumnya. Begitu banyak teori yang telah mengupas persoalan ini, intinya bahwa menjadi wirausaha adalah sebuah proses.

### **2. Teori Life Path Change.**

Menurut Shapiro dan Sokol (1982) dalam Sundjaja (1990), tidak semua wirausaha lahir dan berkembang mengikuti jalur yang sistematis dan terencana. Banyak orang yang menjadi wirausaha justru tidak memalui proses yang direncanakan. Antara lain disebabkan oleh :

#### ***a. Negative displacement***

Seseorang bisa saja menjadi wirausaha gara-gara dipecat dari tempatnya bekerja, tertekan, terhina atau mengalami kebosanan selama bekerja, dipaksa/terpaksa pindah dari daerah asal. Atau bisa juga karena sudah memasuki usia pensiun atau cerai perkawinan dan sejenisnya. Banyaknya hambatan yang dialami keturunan Cina untuk memasuki bidang pekerjaan tertentu (misalnya menjadi pegawai negeri) menyisakan pilihan terbatas bagi mereka. Di sisi lain, menjaga kelangsungan hidup diri dan keluarganya, menjadi wirausaha pada kondisi seperti ini adalah pilihan terbaik karena sifatnya yang bebas dan tidak bergantung pada birokrasi yang diskriminatif.

#### ***b. Being between things***

Orang-orang yang baru keluar dari ketentanan, sekolah, atau penjara, kadangkala merasa seperti memasuki dunia baru yang belum mereka mengerti dan kuasai. Keadaan ini membuat mereka seakan berada di tengah-tengah dari dua dunia yang berbeda, namun mereka tetap harus berjuang menjaga kelangsungan hidupnya. Di sinilah biasanya pilihan menjadi wirausaha muncul karena dengan menjadi wirausaha mereka bekerja dengan mengandalkan diri sendiri.

#### ***c. Having positive pull***

Terdapat juga orang-orang yang mendapat dukungan membuka usaha dari mitra kerja, investor, pelanggan, atau mentor. Dukungan memudahkan mereka dalam mengantisipasi peluang usaha, selain itu juga menciptakan rasa aman dari risiko usaha. Seorang mantan manajer di sebuah perusahaan otomotif, misalnya, yang memutuskan untuk masuk ke bisnis suku cadang otomotif, misalnya dengan bahan baku ban bekas, seperti *stopper back door*, *engine mounting*, atau *muffler mounting*. Perusahaan otomotif tersebut memberi dukungan dengan menampung produk mantan manajernya tersebut.

### **3. Teori Goal Directed Behavior**

Menurut Wolman (1973), seseorang dapat saja menjadi wirausaha karena termotivasi untuk mencapai tujuan tertentu. Teori ini disebut dengan *Goal Directed Behavior*. Teori ini hendak menggambarkan bagaimana seseorang tergerak menjadi wirausaha, motivasinya dapat terlihat langkah-langkahnya dalam mencapai tujuan (*goal directed behavior*). Diawali dari adanya dorongan *need*, kemudian *goal directed behavior*, hingga tercapainya tujuan. Sedangkan *need* itu sendiri dari skema muncul karena adanya defisit dan ketidakseimbangan tertentu padadiri individu yang bersangkutan (wirausaha).

Seseorang terjun dalam dunia wirausaha diawali dengan adanya kebutuhan-kebutuhan, ini mendorong kegiatan-kegiatan tertentu, yang ditujukan pada pencapaian tujuan. Dari kaca mata teori *need* dan motivasi tingkah laku, seperti menemukan kesempatan berusaha, sampai mendirikan dan melembagakan usahanya merupakan *goal directed behavior*. Sedangkan *goal*

tujuannya adalah mempertahankan dan memperbaiki kelangsungan hidup wirausaha

#### 4. Teori Outcome Expectancy.

Bandura (1986) menyatakan bahwa *outcome expectancy* bukan suatu perilaku tetapi keyakinan tentang konsekuensi yang diterima setelah seseorang melakukan suatu tindakan tertentu. *Judgement about likely consequences of specific behaviors in particular situations.* Dari definisi di atas, *outcome expectancy* dapat diartikan sebagai keyakinan seseorang mengenai hasil yang akan diperolehnya jika ia melaksanakan suatu perilaku tertentu, yaitu perilaku yang menunjukkan keberhasilan. Seseorang memperkirakan bahwa keberhasilannya dalam melakukan tugas tertentu akan mendatangkan imbalan dengan nilai tertentu juga. Imbalan ini berupa juga insentif kerja yang dapat diperoleh dengan segera atau dalam jangka panjang. Karenanya jika seseorang menganggap profesi wirausaha akan memberikan insentif yang sesuai dengan keinginannya maka dia akan berusaha untuk memenuhi keinginannya dengan menjadi wirausaha. **Michael Dell**, seorang mahasiswa teknik komputer di AS, mempunyai keyakinan yang kuat bahwa bila dia geluti serius hobi modifikasi komputer yang diminati teman-temannya ia akan dapat mengalahkan IBM kelak. Terdorong oleh hal itu Dell terus mengembangkan usaha dengan mendirikan Dell Corporation. Hingga kini Dell dan IBM terus bersaing di industri komputer.

#### Jenis Outcome Expectancy.

Menurut Bandura (1986) ada berbagai jenis insentif sebagai imbalan kerja yang diharapkan individu dan setiap jenis memiliki kekhasan sendiri. Jenis insentif tersebut adalah:

##### a. *Insentif primer.*

Merupakan imbalan yang berhubungan dengan kebutuhan dengan kebutuhan fisiologis kita seperti makan, minum, kontak fisik, dan sebagainya. Insentif diperkuat nilainya jika seseorang dalam keadaan sangat kekurangan, seperti kurang makan/minum.

##### b. *Insentif sensoris.*

Beberapa kegiatan manusia ditujukan untuk memperoleh umpan balik sensoris yang terdapat di lingkungannya. Misalnya anak kecil melakukan berbagai kegiatan untuk mendapatkan insentif sensoris berupa bunyi-bunyi baru atau berupa stimulus baru untuk dilihat atau orang dewasa yang bermain musik untuk memperoleh umpan balik sensoris berupa bunyi music yang dimainkan.

##### c. *Insentif sosial.*

Manusia akan melakukan sesuatu untuk mendapatkan penghargaan dan penerimaan dari lingkungan sosialnya. Penerimaan atau penolakan dari sebuah lingkungan sosial akan lebih berfungsi secara efektif sebagai imbalan atau hukuman daripada reaksi yang berasal dari satu individu.

***d. Insentif yang berupa token ekonomi.***

Token ekonomi adalah imbalan yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan ekonomi seperti upah, kenaikan pangkat, penambahan tunjangan, dan lain-lain. Hampir seluruh masyarakat menggunakan uang sebagai insentif. Hal ini disebabkan dengan uang, individu dapat memperoleh hampir semua hal yang diinginkannya, mulai dari pelayanan jasa hingga pemenuhan kebutuhan fisik, kesehatan dan lain-lain.

***e. Insentif yang berupa aktivitas.***

Teori-teori mengenai reinforcement yang sangat terikat pada dorongan biologis, mengasumsikan bahwa imbalan akan memengaruhi perilaku dengan cara memuaskan atau mengurangi dorongan fisiologis. Ternyata dari penelitian terbaru diketahui bahwa beberapa aktivitas atau kegiatan fisik justru memberikan nilai insentif yang tersendiri pada individu.

***f. Insentif status dan pengaruh***

Pada sebagian besar masyarakat, kedudukan individu seringkali dikaitkan dengan status kekuasaan. Kekuasaan yang dimiliki individu dalam lingkungan sosial memberikan kesempatan kepadanya untuk mengontrol perilaku orang lain, baik melalui simbol atau secara nyata. Dengan kedudukannya yang tinggi dalam masyarakat, mereka dapat menikmati imbalan materi, penghargaan sosial, kepatuhan, dan lain-lain. Keuntungan yang khas ini membawa individu berusaha keras untuk mencapai posisi yang memberikan kekuasaan.

***g. Insentif berupa terpenuhinya standar internal.***

Insentif ini berasal dari tingkat kepuasan diri yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Insentif bukan berasal dari hal di luar diri, tetapi berasal dari dalam diri seseorang. Reaksi diri yang berupa rasa puas dan senang merupakan salah satu bentuk imbalan internal yang ingin diperoleh seseorang dari pekerjaannya. Seorang yang merasakan bahwa kemampuannya tidak akan dapat optimal bila hanya bekerja sebagai karyawan, akan lebih puas bila ia merasa bahwa dengan berwirausaha segenap potensinya dapat tersalurkan. Jadi ada insentif-insentif tertentu yang umumnya diharapkan seseorang dengan menjadi wirausaha. Antara lain insentif primer, insentif sosial, insentif status dan pengaruh, dan insentif terpenuhinya standar internal.

## **5. Tujuan Pembentukan Wirausaha.**

Teori-teori diatas sudah menjelaskan mengenai bagaimana proses seseorang dapat menjadi wirausaha. Walau teori tersebut masing-masing

berdiri sendiri, sebenarnya ke empat teori tersebut saling mengisi. Dengan memadukan ke empat teori tersebut dapat menjadi model tahapan pembentukan yang sifatnya lebih komprehensif. Tahapan tersebut adalah:

**a. *Deficit equilibrium.***

Seseorang merasa adanya kekurangan dalam dirinya dan berusaha untuk mengatasinya. Kekurangan tersebut tidak harus berupa materi saja, namun dapat juga berupa ketidakpuasan terhadap dirinya sendiri (motivasi, standar internal, dan lainlain). *Deficit equilibrium* dapat pula terjadi karena berubahnya jalur hidup, seperti jika seseorang mendapat tekanan atau hinaan, misalnya baru keluar dari penjara, serta mendapat dukungan dari orang lain (Shapero & Sokol, 1982).

**b. *Pengambilan keputusan menjadi wirausaha.***

Perasaan kekurangan mendorong dia untuk mencari pemecahannya, untuk itu dia mengevaluasi alternatif pemecahan yang dimiliki. Dalam hal ini kemampuan perseptual, kapasitas informasi yang diterima, keberanian mengambil resiko, dan, tingkat aspirasinya terhadap suatu alternatif keputusan memiliki peran yang sangat besar (Reitman, 1976) dalam usahanya mengambil keputusan untuk menjadi wirausaha.

**c. *Goal Directed Behavior.***

Keputusan menjadi wirausaha diambil dengan tujuan memecahkan masalah kekurangan yang dia miliki. Di sini masalah kekurangan diidentifikasi dengan adanya harapan sebagai pemecahan. Harapan-harapan tersebut berupa insentif yang akan dia dapat jika melakukan tindakan tertentu. Insentif ini menjadi rangsangan atau tujuan sehingga mendorong tindakan dan perilakunya sebagai seorang wirausaha (wolman, 1973)

**d. *Pencapaian Tujuan.***

Seperti dijelaskan sebelumnya, tujuan sangat penting untuk pengambilan keputusan menjadi wirausaha. Tujuan ini berupa insentif yang diyakini akan dinikmati jika seseorang melakukan kegiatan tertentu

**6. Peran Pendidikan dalam Pembentukan Wirausaha.**

Bagaimana peran pendidikan dalam proses pembentukan kewirausahaan? Masih ada perdebatan mengenai pertanyaan ini. Meskipun seorang wirausaha belajar dari lingkungannya dalam memahami dunia wirausaha, namun ada pendapat yang mengatakan bahwa seorang wirausaha lebih memiliki *streetmart* dari pada *booksmart*, maksudnya adalah seorang wirausaha lebih mengutamakan untuk belajar dari pengalaman (*streetmart*)

dibandingkan dengan belajar dari buku dan pendidikan formal (*booksmart*). Pandangan ini masih perlu dibuktikan kebenarannya. Jika pendapat tersebut benar maka secara tidak langsung usaha-usaha yang dilakukan untuk mendorong lahirnya jiwa kewirausahaan lewat jalur pendidikan formal pada akhirnya sukar untuk berhasil. Terhadap pandangan di atas, Churchill (1987) memberi sanggahan terhadap pendapat ini, menurutnya masalah pendidikan sangatlah penting bagi keberhasilan wirausaha. Bahkan dia mengatakan bahwa kegagalan pertama dari seorang wirausaha adalah karena dia lebih mengandalkan pengalaman daripada pendidikan. Namun dia juga tidak menganggap remeh arti pengalaman bagi seorang wirausaha, baginya sumber kegagalan kedua adalah jika seorang wirausaha hanya bermodalkan pendidikan tapi miskin pengalaman lapangan. Oleh karena itu perpaduan antara pendidikan dan pengalaman adalah faktor utama yang menentukan keberhasilan wirausaha..

Menurut Eels (1984) dan Mas' oed (1994), dibandingkan dengan tenaga lain tenaga terdidik S1 memiliki potensi lebih besar untuk berhasil menjadi seorang wirausaha karena memiliki kemampuan penalaran yang telah berkembang dan wawasan berpikir yang lebih luas. Seorang sarjana juga memiliki dua peran pokok, pertama sebagai manajer dan kedua sebagai pencetus gagasan. Peran pertama berupa tindakan untuk menyelesaikan masalah, sehingga pengetahuan manajemen dan keteknikan yang memadai mutlak diperlukan. Peran kedua menekankan pada perlunya kemampuan merangkai alternatif-alternatif. Dalam hal ini bekal yang diperlukan berupa pengetahuan keilmuan yang lengkap.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa seorang wirausaha yang memiliki potensi sukses adalah mereka yang mengerti kegunaan pendidikan untuk menunjang kegiatan seta mau belajar untuk meningkatkan pengetahuan. Lingkungan pendidikan dimanfaatkan oleh wirausaha sebagai sarana untuk mencapai tujuan, pendidikan disini berarti pemahaman suatu masalah yang dilihat dari sudut keilmuan atau teori sebagai landasan berpikir.

### **C. CIRI-CIRI, WATAK, KARAKTER, SIKAP DAN SIFAT SEORANG WIRAUSAHA**

- ✓ Ciri-ciri dan Watak Wirausahawan :
  1. Percaya diri keyakinan, ketidaktergantungan individualitas & optimism.
  2. Berorientasi pada tugas dan hasil kebutuhan untuk berprestasi, berorientasi laba, tekun & tabah, tekad keras, energik & inisiatif.
  3. Pengambilan resiko atau suka tantangan.
  4. Berjiwa kepemimpinan.
  5. Keorisinilan inovatif & kreatif serta flexible.
  6. Berorientasi ke masa depan.
- ✓ Ada 8 Karakteristik Wirausahawan :
  1. Memiliki rasa tanggung jawab atas usaha-usaha yang dilakukannya.
  2. Lebih memilih resiko yang moderat.

3. Percaya akan kemampuan dirinya untuk berhasil.
  4. Selalu menghendaki umpan balik yang segera.
  5. Berorientasi ke masa depan, perspektif, dan berwawasan jauh ke depan.
  6. Memiliki semangat kerja dan kerja keras untuk mewujudkan keinginannya demi masa depan yang lebih baik.
  7. Memiliki keterampilan dalam mengorganisasikan sumber daya untuk menciptakan nilai tambah.
  8. Selalu menilai prestasi dengan uang.
- ✓ Sikap Wirausahawan :
1. *Technical competence*
  2. *Mental ability*
  3. *Opportunity orientation*
  4. *Inisiative and responbility*
  5. *Integrity and realibity*
  6. *Tolerance for failure*
  7. *Internal locus of control*
  8. *Human relations skills*
  9. *High achievement drive*
  10. *Creativity*
- ✓ Sifat yang dimiliki Wirausahawan :
1. Percaya diri  
Karakteristik kematangan seseorang adalah ia tidak tergantung pada orang lain, dia memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, obyektif dan kritis. Dia tidak begitu saja menyerap pendapat atau opini orang lain, tetapi ia mempertimbangkan secara kritis. Emosionalnya boleh dikatakan sudah stabil, tidak gampang tersinggung dan naik pitam. Juga tingkat sosialnya tinggi, mau menolong orang lain, dan yang paling tinggi ialah kedekatannya dengan khaliq sang pencipta. Diharapkan wirausahawan seperti ini betul-betul dapat menjalankan usahanya secara mandiri, jujur, dan disenangi oleh semua relasinya.
  2. Berorientasi pada Tugas dan Hasil  
Orang ini tidak mengutamakan pretise dulu, prestasi kemudian. Akan tetapi, ia gandrung pada prestasi baru kemudian setelah berhasil prestisenya akan naik. Anak muda yang selalu memikirkan prestise lebih dulu dan prestasi kemudian, tidak akan mengalami kemajuan. Berbagai motivasi akan muncul dalam bisnis jika kita berusaha menyingkirkan prestise. Kita akan mampu bekerja keras, enerjik, tanpa malu dilihat teman, asal yang kita kerjakan itu pekerjaan halal.
  3. Pengambilan Resiko  
Dalam wirausaha penuh dengan tantangan dan resiko, seperti persaingan, harga turun naik, barang tidak laku dan sebagainya. Namun semua tantangan ini harus dihadapi dengan penuh perhitungan. Jika perhitungan sudah matang, membuat pertimbangan dari segala macam segi, maka berjalanlah terus dengan tidak lupa berlindung kepada-Nya.
  4. Kepemimpinan

Kepemimpinan memang ada dalam diri masing-masing individu. Namun sekarang ini, sifat kepemimpinan sudah banyak dipelajari dan dilatih. Ini tergantung kepada masing-masing individu dalam menyesuaikan diri dengan organisasi atau orang yang ia pimpin. Pemimpin yang baik harus mau menerima kritik dari bawahan, ia harus bersifat responsif.

5. Keorisinilan

Orisinil ini tentu tidak selalu ada pada diri seseorang. Yang dimaksud orisinil disini ialah ia tidak hanya mengekor pada orang lain, tetapi memiliki pendapat sendiri, ada ide yang orisinil, ada kemampuan untuk melaksanakan sesuatu. Bobot kreativitas orisinil suatu produk akan tampak sejauh manakah ia berbeda dari apa yang sudah ada sebelumnya. Keorisinilan seorang wirausaha menuntut adanya kreativitas dalam pelaksanaan tugasnya. Kreativitas adalah kemampuan untuk membuat kombinasi-kombinasi baru. Bagi kalangan wirausaha, tingkat kreativitas ini akan sangat menunjang kemajuan bisnisnya.

6. Sifat Jujur

Sifat jujur akan membawa kepercayaan kepada rekan usaha dan masyarakat sehingga proses dalam berwirausaha akan mudah mendapat dukungan dari berbagai pihak. Sifat jujur juga akan membawa berkah bagi usaha berwirausaha karena sifat yang tidak jujur atau curang akan membawa kecelakaan.

7. Sifat Cerdas

Cerdas atau pintar atau tajam pemikiran. Sifat ini sudah dimiliki pada semua orang walaupun kapasitasnya berbeda-beda dan sifat ini dapat dikembangkan atau ditingkatkan. Kecerdasan yang dikenal saat ini ada tiga yaitu, cerdas emosional, intelektual, dan spiritual.

## **D.FAKTOR FAKTOR MOTIVASI KEWIRAUSAHAAN**

Menurut para ahli (Suarli dan Bahtiar (2002); M.As'ad (2001); dan Stoner dan Freeman (1995)), motivasi adalah karakteristik psikologis pada aktifitas manusia untuk memberi kontribusi berupa tingkat komitmen seseorang termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu untuk mencapai keinginan. Aktifitas yang dilakukan adalah aktifitas yang bertujuan agar terpenuhi keinginan individu.

Motivasi kerja dapat dipandang sebagai suatu ciri yang ada pada calon tenaga kerja ketika diterima masuk kerja di suatu perusahaan atau organisasi. Hal ini sangat mendukung karena adanya defenisi motivasi kerja adalah suatu kondisi yang berpengaruh untuk membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mangkunegara 2000, Munandar 2001).

Menurut Siagian (2002), mendefenisikan motivasi kerja sebagai daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya, dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.

Sementara Robbins (2002) mengatakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu.

Sedangkan menurut Hasibuan (2008), motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan.

Motivasi kerja merupakan suatu modal dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan atau pekerja agar dapat melaksanakan tugasnya masing – masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, kegairahan dan bertanggung jawab (Hasibuan, 2008).

Motivasi kerja dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kebersamaan.

Ada dua aspek motivasi, yaitu segi pasif dimana motivasi tampak sebagai kebutuhan dan sekaligus pendorong, dan dari segi statis dimana motivasi tampak sebagai satu usaha positif dalam menggerakkan daya dan potensi tenaga kerja agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Hasibuan,2008).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu daya penggerak yang mampu menciptakan kegairahan kerja dengan membangkitkan, mengarahkan, dan berperilaku kerja serta mengeluarkan tingkat upaya untuk memberikan kontribusi yang sebesar besarnya demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Faktor motivasi Menurut Herzberg dalam Siagian (2002), bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu :

1. Faktor Intrinsik yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan, berupa :
  - a. Pekerjaan itu sendiri (the work it self). Berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.
  - b. Kemajuan (advancement). Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja berpeluang maju dalam pekerjaannya seperti naik pangkat.
  - c. Tanggung jawab (responsibility). Besar kecilnya yang dirasakan terhadap tanggung jawab diberikan kepada seorang tenaga kerja.
  - d. Pengakuan (recognition). Besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja.
  - e. Pencapaian (achievement). Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja tinggi.

2. Faktor Ekstrinsik yaitu faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Faktor ekstrinsik ini mencakup :
  - a. Administrasi dan kebijakan perusahaan. Tingkat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
  - b. Penyeliaan. Tingkat kewajaran penyelia dirasakan yang oleh tenaga kerja.
  - c. Gaji. Tingkat kewajaran gaji yang diterima sebagai imbalan terhadap tugas pekerjaan.
  - d. Hubungan antar pribadi. Tingkat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi antar tenaga kerja lain.
  - e. Kondisi kerja. Tingkat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaan-pekerjaannya.

Apabila faktor intrinsik tersebut ada, dapat memberi tingkat motivasi yang kuat dan kepuasan dalam diri seseorang, namun jika faktor ini tidak ada, maka menimbulkan rasa ketidak puasan. Sementara faktor ekstrinsik tersebut ada, tidak perlu memberi motivasi, tetapi jika tidak ada dapat menimbulkan tidak puas.

Menurut Rowland dan Rowland (1997) dalam Nursalam (2002), dalam meningkatkan kepuasan karyawan didasarkan pada faktor – faktor motivasi, yang meliputi :

1. Keinginan untuk peningkatan
2. Percaya bahwa gaji yang didapat sudah mencukupi
3. Memiliki kemampuan pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai yang diperlukan.
4. Umpan balik
5. Kesempatan untuk mencoba
6. Instrumen penampilan untuk promosi, kerjasama dan peningkatan keberhasilan

#### **Faktor – Faktor Motivasi :**

- **Memiliki visi dan tujuan yang jelas.** Hal ini berfungsi untuk menebak ke mana langkah dan arah yang dituju sehingga dapat diketahui langkah yang harus dilakukan oleh pengusaha tersebut
- **Inisiatif dan selalu proaktif.** Ini merupakan ciri mendasar di mana pengusaha tidak hanya menunggu sesuatu terjadi, tetapi terlebih dahulu memulai dan mencari peluang sebagai pelopor dalam berbagai kegiatan.
- **Berorientasi pada prestasi.** Pengusaha yang sukses selalu mengejar prestasi yang lebih baik daripada prestasi sebelumnya. Mutu produk, pelayanan yang diberikan, serta kepuasan pelanggan menjadi perhatian utama. Setiap waktu segala aktifitas usaha yang dijalankan selalu dievaluasi dan harus lebih baik dibanding sebelumnya.
- **Berani mengambil risiko.** Hal ini merupakan sifat yang harus dimiliki seorang pengusaha kapanpun dan dimanapun, baik dalam bentuk uang maupun waktu.

- **Kerja keras.** Jam kerja pengusaha tidak terbatas pada waktu, di mana ada peluang di situ dia datang. Kadang-kadang seorang pengusaha sulit untuk mengatur waktu kerjanya. Benaknya selalu memikirkan kemajuan usahanya. Ide-ide baru selalu mendorongnya untuk bekerja keras merealisasikannya. Tidak ada kata sulit dan tidak ada masalah yang tidak dapat diselesaikan.
- **Bertanggungjawab terhadap segala aktifitas yang dijalankannya,** baik sekarang maupun yang akan datang. Tanggungjawab seorang pengusaha tidak hanya pada segi material, tetapi juga moral kepada berbagai pihak.
- **Komitmen pada berbagai pihak** merupakan ciri yang harus dipegang teguh dan harus ditepati. Komitmen untuk melakukan sesuatu memang merupakan kewajiban untuk segera ditepati dan direalisasikan.
- **Mengembangkan dan memelihara hubungan baik dengan berbagai pihak,** baik yang berhubungan langsung dengan usaha yang dijalankan maupun tidak. Hubungan baik yang perlu dijalin, antara lain kepada : para pelanggan, pemerintah, pemasok, serta masyarakat luas.

Dari analisis pengalaman di lapangan, ciri-ciri wirausaha yang pokok untuk dapat berhasil dapat dirangkum dalam tiga sikap, yaitu :

- **Jujur,** dalam arti berani untuk mengemukakan kondisi sebenarnya dari usaha yang dijalankan, dan mau melaksanakan kegiatan usahanya sesuai dengan kemampuannya. Hal ini diperlukan karena dengan sikap tersebut cenderung akan membuat pembeli mempunyai kepercayaan yang tinggi kepada pengusaha sehingga mau dengan rela untuk menjadi pelanggan dalam jangka waktu panjang ke depan
- **Mempunyai tujuan jangka panjang,** dalam arti mempunyai gambaran yang jelas mengenai perkembangan akhir dari usaha yang dilaksanakan. Hal ini untuk dapat memberikan motivasi yang besar kepada pelaku wirausaha untuk dapat melakukan kerja walaupun pada saat yang bersamaan hasil yang diharapkan masih juga belum dapat diperoleh.
- **Selalu taat berdo'a,** yang merupakan penyerahan diri kepada Tuhan untuk meminta apa yang diinginkan dan menerima apapun hasil yang diperoleh. Dalam bahasa lain, dapat!" dengan demikian berdo'a merupakan salah satu terapi bagi pemeliharaan usaha untuk mencapai cita-cita.  
Kompetensi perlu dimiliki oleh wirausahawan seperti halnya profesi lain dalam kehidupan, kompetensi ini mendukungnya ke arah kesuksesan. Dan & Bradstreet business Credit Service (1993 : 1) mengemukakan 10 kompetensi yang harus dimiliki, yaitu :

1. **knowing your business,** yaitu mengetahui usaha apa yang akan dilakukan. Dengan kata lain, seorang wirausahawan harus mengetahui segala sesuatu yang ada hubungannya dengan usaha atau bisnis yang akan dilakukan.
2. **knowing the basic business management,** yaitu mengetahui dasar-dasar pengelolaan bisnis, misalnya cara merancang usaha, mengorganisasi dan

mengenalkan perusahaan, termasuk dapat memperhitungkan, memprediksi, mengadministrasikan, dan membukukan kegiatan-kegiatan usaha. Mengetahui manajemen bisnis berarti memahami kiat, cara, proses dan pengelolaan semua sumberdaya perusahaan secara efektif dan efisien.

3. **having the proper attitude**, yaitu memiliki sikap yang sempurna terhadap usaha yang dilakukannya. Dia harus bersikap seperti pedagang, industriawan, pengusaha, eksekutif yang sungguh-sungguh dan tidak setengah hati.
4. **having adequate capital**, yaitu memiliki modal yang cukup. Modal tidak hanya bentuk materi tetapi juga rohani. Kepercayaan dan keteguhan hati merupakan modal utama dalam usaha. Oleh karena itu, harus cukup waktu, cukup uang, cukup tenaga, tempat dan mental.
5. **managing finances effectively**, yaitu memiliki kemampuan / mengelola keuangan, secara efektif dan efisien, mencari sumber dana dan menggunakannya secara tepat, dan mengendalikannya secara akurat.
6. **managing time efficiently**, yaitu kemampuan mengatur waktu seefisien mungkin. Mengatur, menghitung, dan menepati waktu sesuai dengan kebutuhannya.
7. **managing people**, yaitu kemampuan merencanakan, mengatur, mengarahkan / memotivasi, dan mengendalikan orang-orang dalam menjalankan perusahaan.
8. **satisfying customer by providing high quality product**, yaitu memberi kepuasan kepada pelanggan dengan cara menyediakan barang dan jasa yang bermutu, bermanfaat dan memuaskan.
9. **knowing Hozu to Compete**, yaitu mengetahui strategi / cara bersaing. Wirausaha harus dapat mengungkap kekuatan (strength), kelemahan (weakness), peluang (opportunity), dan ancaman (threat), dirinya dan pesaing. Dia harus menggunakan analisis SWOT sebaik terhadap dirinya dan terhadap pesaing.
10. **copying with regulation and paper work**, yaitu membuat aturan / pedoman yang jelas tersurat, tidak tersirat. (Triton, 2007 :137 – 139)

Delapan anak tangga menuju puncak karir berwirausaha (Alma, 106 – 109), terdiri atas :

1. Mau kerja keras (capacity for hard work)
2. Bekerjasama dengan orang lain (getting things done with and through people)
3. Penampilan yang baik (good appearance)
4. Yakin (self confidence)
5. Pandai membuat keputusan (making sound decision)
6. Mau menambah ilmu pengetahuan (college education)
7. Ambisi untuk maju (ambition drive)
8. Pandai berkomunikasi (ability to communicate)
9. Dorongan Merintis Wirausaha
10. Di Amerika ada budaya keinginan seseorang untuk menjadi bos sendiri, memiliki peluang individual, menjadi sukses dan menghimpun kekayaan, ini

semua merupakan aspek yang utama dalam mendorong berdirinya kegiatan kewirausahaan.

11. Di negara lain mungkin motivasi mendirikan bisnis bukan mencari uang yang utama akan tetapi ada motif-motif lain di balik itu. Ada pula motivasi menjadi wirausaha didorong oleh lingkungan yang banyak dijumpai berbagai macam perusahaan seperti di daerah Silicon Valley (California). Lingkungan seperti ini sangat mendorong pembentukan kewirausahaan.



12. Di lingkungan Silicon Valley dijumpai ratusan perusahaan kebanyakan bergerak dalam bidang komputer dan elektronik yang selalu menghasilkan produk-produk baru. Mereka bersaing secara
13. Rutin, dan kondisi mereka selalu stabil, mereka tidak terorganisasi dalam alam birokrasi. Situasi organisasi semacam ini oleh para ahli diistilahkan dengan '*adhocracy*' sebagai lawan dari birokrasi.
14. Ada pekerjaan spesialis, sedikit ikatan komando, tidak ada struktur organisasi yang jelas. Pengambilan keputusan bersifat desentralisasi. Mereka memiliki budaya kerja tinggi, saling percaya, penuh keyakinan. Semua ini membuat pekerjaan sangat efektif.
15. "*An **adhocracy** is an organization in which there are few specialized jobs and little required adherence to the chain of command. Organization charts are usually avoided. Decision making is decentralized. In these firms there is usually a set of common beliefs and a sense of common purpose-a "culture". This culture helps hold the employees together and helps ensure that the work of the firm is done effectively*" (Schoell, 1993).
16. Dalam aspek lain keberanian membentuk kewirausahaan didorong oleh guru sekolah, sekolah yang memberikan mata pelajaran kewirausahaan yang praktis dan menarik dapat membangkitkan minat siswa untuk berwirausaha, seperti

yang terjadi pada alumni MIT, Harvard University dan beberapa perguruan tinggi lainnya.

17. Dorongan membentuk wirausaha juga datang dari teman sepergaulan, lingkungan keluarga, sahabat dimana mereka dapat berdiskusi tentang ide wirausaha masalah yang dihadapi dan cara-cara mengatasi masalahnya.

## **E.DORONGAN DAN RINTANGAN KEWIRAUSAHAAN**

Pada umumnya, ada beberapa tantangan ataupun masalah yang dihadapi dalam menjalankan suatu usaha, diantaranya :

1. Ketidakmampuan Manajemen. Kebanyakan UKMK, kurangnya pengalaman manajemen atau lemahnya kemampuan pengambilan keputusan merupakan masalah utama dari kegagalan usaha. Pemiliknya kurang mempunyai jiwa kepemimpinan dan pengetahuan yang diperlukan untuk membuat bisnisnya berjalan.
2. Kurang Pengalaman. Idealnya, calon wirausahawan harus memiliki keterampilan teknis yang memadai (pengalaman kerja mengenai pengoperasian fisik bisnis dan kemampuan konsep yang mencukupi); kemampuan memvisualisasi, mengkoordinasi, dan mengintegrasikan berbagai kegiatan bisnis menjadi keseluruhan yang sinergis.
3. Lemahnya Kendali Keuangan. Dalam hal ini ada dua kelemahan mendasar yang perlu digarisbawahi, yaitu: kekurangan modal dan kelemahan dalam kebijakan kredit terhadap pelanggan. Banyak wirausahawan membuat kesalahan pada awal bisnis dengan hanya “modal dengkul,” yang merupakan kesalahan fatal. Wirausahawan cenderung sangat optimis dan sering salah menilai uang yang dibutuhkan untuk masuk ke dalam bisnis. Sebagai akibatnya, mereka memulai usaha dengan modal yang terlalu sedikit dan tampaknya permodalan yang memadai tidak akan pernah tercapai mengingat perusahaan mereka memerlukan semakin banyak uang untuk mendanai pertumbuhannya. Selain itu, tekanan terhadap UKMK untuk menjual secara kredit sangat kuat. Dimana, beberapa manajer melihat peluang untuk mendapatkan keunggulan persaingan terhadap pesaingnya dengan cara menawarkan penjualan kredit. Apapun kasusnya, pemilik bisnis kecil harus mengendalikan penjualan kredit secara hati-hati karena kegagalan mengendalikannya dapat menghancurkan kesehatan keuangan bisnis kecil.
4. Gagal Mengembangkan Perencanaan Strategis. Terlalu banyak wirausahawan yang mengabaikan proses perencanaan strategis, karena mereka mengira hal tersebut hanya bermanfaat untuk perusahaan besar saja. Namun, kegagalan perencanaan biasanya mengakibatkan kegagalan dalam bertahan hidup dan ini

berlaku untuk keduanya usaha besar maupun usaha kecil. Sebab, tanpa suatu strategi yang didefinisikan dengan jelas, sebuah bisnis tidak memiliki dasar yang berkesinambungan untuk menciptakan dan memelihara keunggulan bersaing di pasar.

5. **Pertumbuhan Tak Terkendali.** Pertumbuhan merupakan sesuatu yang alamiah, sehat, dan didambakan oleh semua perusahaan, tetapi pertumbuhan haruslah terencana dan terkendali. Pakar manajemen Peter Drucker menyatakan bahwa perusahaan yang baru berdiri dapat diperkirakan mengalami pertumbuhan terlalu pesat dibandingkan dengan basis modal mereka apabila penjualan meningkat 40 sampai 50 persen. Idealnya, perkembangan harus didanai dari laba ditahan atau dari tambahan modal pemiliknya, tetapi sebagian besar bisnis mengambil pinjaman paling tidak untuk sebagian investasinya.
6. **Lokasi yang buruk.** Untuk bisnis apapun, pemilihan lokasi yang tepat untuk sebagian merupakan suatu seni – dan untuk sebagian lagi ilmu. Sangat sering, lokasi bisnis dipilih tanpa penelitian, pengamatan, dan perencanaan yang layak. Beberapa wirausahawan memilih lokasi hanya karena ada tempat kosong. Akibat ketidaktepatan lokasi ini, penjualan tidak berkembang dan bisnis tersebut terancam gagal.
7. **Pengendalian Persediaan yang Tidak Baik.** Umumnya, investasi terbesar yang harus dilakukan manajer bisnis kecil adalah dalam persediaan, namun pengendalian persediaan adalah salah satu tanggung jawab manajerial yang paling sering diabaikan. Tingkat persediaan yang tidak mencukupi akan mengakibatkan kekurangan dan kehabisan stok, yang akhirnya mengakibatkan pelanggan kecewa dan pergi.
8. **Ketidakmampuan Membuat Transisi Kewirausahaan.** Berhasil melewati “tahap awal kewirausahaan” bukanlah jaminan keberhasilan bisnis. Setelah berdiri, pertumbuhan biasanya memerlukan perubahan gaya manajemen yang secara drastis berbeda. Kemampuan-kemampuan yang tadinya membuat seorang wirausahawan berhasil seringkali mengakibatkan ketidakefektifan manajerial. Pertumbuhan mengharuskan wirausahawan untuk mendelegasikan wewenang dan melepaskan kegiatan pengendalian sehari-hari – sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh banyak wirausahawan.

Adapun prosedur dalam pemecahan masalah, langkah-langkahnya dapat menggunakan metode ilmiah sebagai berikut:

- Kenalilah persoalannya secara umum.
- Identifikasikan problem-problem utama yang terkait.
- Tentukan fakta-fakta dan data-data penting yang berkaitan dengan masalah
- Carilah sebab-sebab problem tersebut,
- Pertimbangkanlah pelbagai kemungkinan jalan keluar dari problem tersebut,
- Pilihlah jalan keluar yang dapat dilaksanakan dengan baik,
- Periksalah, apakah cara penyelesaian masalah tersebut sudah tepat.

Proses berpikir secara ilmiah dapat berlangsung dengan langkah-langkah yang sistematis, Berorientasi kepada tujuan, serta menggunakan metode tertentu untuk memecahkan masalah. Pada garis besarnya, pemikiran secara ilmiah dapat berlangsung di dalam memecahkan masalah dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Merumuskan tujuan, keinginan, dan kebutuhan, baik untuk diri sendiri maupun untuk orang lain.
2. Merumuskan permasalahan yang berhubungan dengan usaha untuk mencapai tujuan.
3. Menghimpun fakta-fakta obyektif yang berhubungan dengan masalah yang dipikirkan. Mengolah fakta-fakta dengan pola berpikir tertentu, baik secara induktif maupun deduktif. Memilih alternatif yang dirasa paling tepat.
4. Menguji alternatif itu dengan mempertimbangkan hukum sebab akibat.
5. Menemukan dan meyakini gagasan.
6. Mencetuskan gagasan itu, baik secara lisan maupun tulisan.

## **F.KEUNTUNGAN KEWIRAUSAHAAN**

Beberapa keuntungan yang dapat dinikmati oleh seseorang yang melakukan kegiatan kewirausahaan, antara lain sebagai berikut.

Keuntungan Kewirausahaan Meliputi :

1. Otonomi. Pengelolaan yang bebas dan tidak terikat membuat wirausaha menjadi seorang “bos” yang penuh kepuasan.
2. Tantangan awal dan perasaan motif berprestasi. Peluang untuk mengembangkan konsep usaha yang dapat menghasilkan keuntungan sangat memotivasi wirausaha.
3. Kontrol finansial(Pengawasan keuangan).
4. Bebas dalam mengelola keuangan, dan merasa kekayaan sebagai milik sendiri.

Kerugian Kewirausahaan Meliputi :

1. Pengorbanan personal. Pada awalnya wirausaha harus bekerja dengan waktu yang lama dan sibuk.Sedikit sekali waktu untuk kepentingan keluarga, rekreasi.Hampir semua waktu dihabiskan untukkegiatan bisnis.
2. Beban tanggung jawab. Wirausaha harus mengelola semua fungsi bisnis, baik pemasaran, keuangan, personil maupun pengadaan dan pelatihan.
3. Kecilnya marjin keuntungan dan kemungkinan gagal. Karena wirausaha menggunakan keuntungan yang kecil dan keuangan milik sendiri, maka marjin laba/keuntungan yang diperoleh akan relatif kecil dan kemungkinan gagal juga ada.

## BAB V

### MANAJEMEN BISNIS

#### A. PENGERTIAN MANAJEMEN

Kata Manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *manage*, atau dalam bahasa Indonesia bisa diartikan yaitu mengendalikan atau mengelola. Definisi Manajemen adalah suatu seni mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan utama dalam suatu organisasi melalui proses perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), dan mengelola (*Controlling*) sumber daya manusia dengan cara efektif dan efisien.

Istilah manajemen memiliki berbagai pengertian. Secara universal manajemen adalah penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran dan kinerja yang tinggi dalam berbagai tipe organisasi profit maupun non profit.

Daft mengartikan bahwa: "*Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning organizing leading and controlling organizational resources*". Pendapat tersebut kurang lebih mempunyai arti bahwa manajemen merupakan pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien lewat perencanaan pengorganisasian pengarahan dan pengawasan sumberdaya organisasi.

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Istilah Manajemen (*management*) telah diartikan oleh berbagai pihak dengan perspektif yang berbeda, misalnya pengelolaan, pembinaan, pengurusan, ketatalaksanaan, kepemimpinan, pemimpin, ketatalaksanaan, administrasi, dan sebagainya. Untuk lebih jelasnya ada beberapa definisi atau pengertian dari Manajemen, yaitu sebagai berikut: John D. Millett membatasi *Management* menjadi: "*management is the process of directing and facilitating the work of people organized in formal groups to achieve a desired goal*", adalah suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan"

Mendefinisikan Manajemen ada berbagai ragam, ada yang mengartikan dengan ketatalaksanaan, Manajemen pengurusan dan lain sebagainya. Pengertian Manajemen dapat dilihat dari tiga pengertian.

1. Manajemen sebagai suatu proses
2. Manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia
3. Manajemen sebagai ilmu ( *science* ) dan sebagai seni

Manajemen sebagai suatu proses. Pengertian Manajemen sebagai suatu proses dapat dilihat dari pengertian menurut : *Encyclopedia of the social science*, yaitu suatu proses

dimana pelaksanaan suatu tujuan tertentu dilaksanakan dan diawasi. Haiman, Manajemen yaitu fungsi untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain, mengawasi usaha-usaha yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan.

Georgy R. Terry, yaitu cara pencapaian tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan melalui kegiatan orang lain.

Manajemen sebagai kolektivitas yaitu merupakan suatu kumpulan dari orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan bersama. Kolektivitas atau kumpulan orang-orang inilah yang disebut dengan Manajemen, sedang orang yang bertanggung jawab terhadap terlaksananya suatu tujuan atau berjalannya aktivitas Management disebut Manajer.

Manajemen proses adalah cara sistematis untuk untuk menjalankan suatu pekerjaan. Dalam batasan manajemen di atas prosesnya meliputi:

- Perencanaan, yaitu menetapkan tujuan dan tindakan yang akan dilakukan.
- Pengorganisasian, yaitu mengkoordinasikan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya yang dibutuhkan.
- Kepemimpinan, yaitu mengupayakan agar bawahan bekerja sebaik mungkin.
- Pengendalian, yaitu memastikan apakah tujuan tercapai atau tidak dan jika tidak tercapai dilakukan tindakan perbaikan

#### a.1 Pengertian dan Definisi Manajemen menurut Para Ahli

- Manajemen adalah adalah suatu proses yang berbeda terdiri dari planning, organizing, actuating, dan controlling yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditentukan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya (George R. Terry, 1997)
- Manajemen adalah suatu seni yang produktif yang didasarkan pada suatu pemahaman ilmu, ilmu dan seni tidaklah bertentangan, namun masing masing saling melengkapi (Koontz)
- Ilmu Manajemen merupakan proses dalam membuat suatu perencanaan, pengorganisasian, pengendalian serta memimpin berbagai usaha dari anggota entitas atau organisasi dan juga mempergunakan semua sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Stoner)
- Manajemen sebagai sebuah rangkaian tindakan tindakan yang dilakukan oleh para anggota organisasi dalam upaya mencapai sasaran organisasi. proses merupakan suatu rangkaian aktivitas yang dijalankan dengan sistematis (Wilson)
- Manajemen adalah sebuah seni dalam mencapai tujuan yang diinginkan yang dilaksanakan dengan usaha orang yang lain (Lawrance A Appley)
- Manajemen sebagai suatu seni, tiap tiap pekerjaan bisa diselesaikan dengan orang lain (Mary Parker F)

#### a.2 Ilmu dan Seni Manajemen

Manajemen merupakan suatu ilmu dan seni, mengapa disebut demikian, sebab antara keduanya tidak bisa dipisahkan. Manajemen sebagai suatu ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari sejak lama, dan telah diorganisasikan menjadi suatu teori.

Sedangkan manajemen sebagai suatu seni, bahwa di dalam mencapai suatu tujuan diperlukan kerja sama dengan orang lain, bagaimana cara memerintahkan pada orang lain agar mau bekerja sama. Pada hakekatnya kegiatan manusia adalah mengatur untuk mengatur diperlukan suatu seni, bagaimana orang lain memerlukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

Manajemen adalah ilmu dan seni untuk melakukan tindakan guna mencapai tujuan. Manajemen sebagai suatu ilmu adalah akumulasi pengetahuan yang disistematisasikan atau kesatuan pengetahuan yang terorganisasi.

Manajemen sebagai suatu seni bukan diartikan seni dalam formal yang biasa dihubungkan dengan seni musik, sastra, tari, drama, patung, lukis, dan sebagainya. dengan demikian, bukan berarti untuk menjadi pemimpin yang baik harus menjadi seorang seniman, atau seorang pemimpin minimal harus menguasai salah satu cabang kesenian seperti menari, menyanyi, dan melukis. Yang dimaksud seni disini adalah seni dalam pengertian yang lebih luas dan umum, yaitu merupakan keahlian, kemahiran, kemampuan, serta keterampilan dalam menerapkan prinsip, metode, dan teknik dalam menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya alam secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

Dalam bahasa Belanda, keahlian, kemampuan, kemahiran, dan keterampilan yang diperoleh menurut saluran biasa, yaitu menurut sistem pelajaran atau sistematik tertentu, disebut (*kunde*). Jika keahlian, kemahiran, kemampuan, dan keterampilan tidak dapat lagi ditelusuri berdasarkan saluran ilmu dan sistematik biasa maka disebut kuast ( seni).

Berpijak tentang hal-hal yang telah dideskripsikan di atas, jelaslah bahwa seni dan ilmu terdapat dalam manajemen. Manajemen dapat dikuasai oleh dengan lapisan seni yang baik, atau sebaliknya manajemen dapat dikuasai oleh seni dengan lapisan ilmu yang baik. Dalam setiap aktivitas diperlukan ilmu dan seni.

### a.3 Tujuan Manajemen

Tujuan adalah sesuatu hasil yang ingin dicapai melalui proses manajemen. Tujuan yang dicapai selalu ditetapkan dalam suatu rencana, karena itu hendaknya tujuan ditetapkan “jelas, realistis, dan cukup menantang” untuk diperjuangkan berdasarkan pada potensi yang dimiliki. Jika tujuan jelas, realistis, dan cukup menantang maka usaha-usaha untuk mencapainya cukup besar. Sebaliknya, jika tujuan ditetapkan terlalu mudah atau terlalu muluk maka motivasi untuk mencapainya rendah. Jadi, semangat kerja karyawan akan termotivasi, kalau tujuan ditetapkan jelas, realistis, dan cukup menantang untuk dicapainya.

Setiap kegiatan yang dilakukan manusia diharapkan dapat mencapai tujuan yang diinginkan seperti kita ketahui tujuan dalam management sangat penting karena tujuan tersebut dapat :

1. Terwujudnya suasana kerja yang aktif, inofatif, kreatif, efektif, menyenangkan dan bermakna bagi para karyawan atau anggota
2. Terciptanya karyawan atau anggota yang aktif mengemangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, keperibadian,

- kecerdasan, ahlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan Negara.
3. Tercapainya tujuan yang lebih efektif dan efisien dalam sebuah organisasi.
  4. Terbekalinya tenaga profesional dengan teori tentang proses dan tugas administrasi kepemimpinan (tertunjangnya profesi sebagai manajer atau konsultan manajemen).

Berdasarkan tujuan tersebut dapat dipahami bahwa manajemen memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sejak awal. Kesimpulannya bahwa tujuan merupakan hal terjadinya proses manajemen dan aktivitas kerja, tujuan beraneka macam, tetapi harus ditetapkan secara jelas, realistis, dan cukup menantang berdasarkan analisis data, informasi, dan pemilihan dari alternatif-alternatif yang ada. Kecakapan manajer dalam menetapkan tujuan dan kemampuannya memanfaatkan peluang, mencerminkan tingkat hasil yang dapat dicapainya.

## **B. FILSAFAT DAN ASAS-ASAS MANAJEMEN**

### **b.1 Filsafat Manajemen**

Filsafat manajemen adalah kerja sama saling menguntungkan, bekerja efektif dengan metode kerja yang terbaik untuk mencapai hasil yang optimal. Filsafat manajemen adalah kumpulan pengetahuan dan kepercayaan yang memberikan dasar atau basis yang luas untuk menentukan pemecahan terhadap masalah-masalah manajer.

Manfaat filsafat manajemen :

1. Memberikan suara dasar dan pedoman bagi pekerjaan manajer
2. Memberikan kepercayaan dan pegangan bagi manajer dalam proses manajemen untuk mencapai tujuan
3. Memberikan dasar dan pedoman berpikir efektif bagi manajer.

### **b.2 Asas-Asas Manajemen**

Asas (prinsip) merupakan suatu pernyataan fundamental atau kebenaran umum yang dapat dijadikan pedoman pemikiran dan tindakan. Asas-asas muncul dari hasil penelitian dan pengalaman. Asas adalah dasar tetapi bukanlah sesuatu yang absolut atau mutlak. Artinya penerapan asas harus mempertimbangkan keadaan-keadaan khusus dan keadaan yang berubah-ubah. Dengan menggunakan asas-asas manajemen, seorang manajer dapat mengurangi atau menghindari kesalahan-kesalahan dasar dalam menjalankan pekerjaannya.

Asas-asas umum manajemen menurut Henry fayol :

1. Asas Pembagian Kerja. Asas pembagian kerja ini mutlak harus diadakan pada setiap organisasi karena tanpa pembagian kerja berarti tidak ada organisasi dan

kerja sama di antara anggotanya. Dengan pembagian kerja maka daya guna dan hasil guna organisasi dapat ditingkatkan demi tercapainya tujuan.

2. Asas Wewenang dan Tanggung Jawab. Asas ini perlu adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab antara atasan dan bawahan. Wewenang harus seimbang dengan tanggung jawab. Wewenang menimbulkan “hak” sedangkan tanggung jawab menimbulkan “kewajiban”. Hak dan kewajiban menyebabkan adanya interaksi atau komunikasi antara atasan dan bawahan.
3. Asas Disiplin. Menurut asas ini, hendaknya semua perjanjian, peraturan yang telah ditetapkan dan perintah atasan harus dihormati, dipatuhi, serta dilaksanakan sepenuhnya.
4. Asas Kesatuan Perintah. Menurut asas ini, hendaknya setiap bawahan hanya menerima perintah dari seorang atasan dan bertanggung jawab hanya kepada seorang atasan pula. Asas kesatuan perintah ini sangat diperlukan, jika bawahan diperintah oleh beberapa orang atasan maka akan membingungkan.
5. Asas Kesatuan Jurusan atau Arah. Sekelompok bawahan hanya mempunyai satu rencana, satu tujuan, satu perintah, dan satu atasan supaya terwujud kesatuan arah, gerak dan tindakan menuju sasaran yang sama.
6. Asas Kepentingan Umum Diatas Kepentingan Pribadi. Setiap orang dalam organisasi harus mengutamakan kepentingan bersama (organisasi) di atas kepentingan pribadi.
7. Asas Pembagian Gaji yang Wajar. Menurut asas ini, hendaknya gaji dan jaminan-jaminan sosial harus adil, wajar, dan seimbang dengan kebutuhan, sehingga memberikan kepuasan yang maksimal baik bagi karyawan maupun majikan.
8. Asas Keteraturan. Asas ini dibagi atas *material order* dan *social order*, artinya keteraturan dan ketertiban dalam penempatan barang-barang dan karyawan. *Material order* artinya barang-barang atau alat-alat organisasi perusahaan harus ditempatkan pada tempat yang disediakan. *Social order* artinya penempatan karyawan harus sesuai dengan keahlian atau bidang spesialisasinya.
9. Asas Keadilan. Pemimpin harus berlaku adil terhadap semua karyawan dalam pemberian gaji, jaminan sosial pekerjaan dan hukuman.
10. Asas Inisiatif. Seorang pimpinan harus memberikan dorongan dan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif, dengan memberikan kebebasan agar bawahan secara aktif memikirkan dan menyelesaikan sendiri tugas-tugasnya.

### C. ELEMEN-ELEMEN DASAR MANAJEMEN

No	Elemen Dasar	Deskripsi Spesifik
1.	Elemen sifat	✓ Manajemen sebagai suatu seni ✓ Manajemen sebagai suatu ilmu

2.	Elemen fungsi	✓ Perencanaan ✓ Pengorganisasian ✓ Pengarahan ✓ Pemotivasian ✓ Pengendalian
3.	Elemen sasaran/objek	✓ Orang/manusia ✓ Mekanisme kerja
4.	Elemen tujuan	✓ Sasaran (objective) ✓ Maksud (purpose) ✓ Misi (mission) ✓ Batas waktu(deadline) ✓ Standar (standard) ✓ Target ✓ Jatah (quota)

- Elemen sifat
  - 1) Manajemen sebagai suatu seni. Yaitu sebagai suatu keahlian, kemahiran, kemampuan, dan keterampilan dalam aplikasi ilmu pengetahuan untuk mencapai tujuan.
  - 2) Manajemen sebagai suatu ilmu. Yaitu akumulasi pengetahuan yang telah disistematiskan dan diorganisasikan untuk mencapai kebenaran umum (general purpose)
  
- Elemen fungsi
  - 1) Perencanaan. Yaitu suatu proses dan rangkaian kegiatan untuk menetapkan tujuan terlebih dahulu pada suatu jangka waktu/periode tertentu serta tahapan/langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan.
  - 2) Pengorganisasian. Yaitu suatu proses dan rangkaian kegiatan dalam pembagian kerja yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan pekerjaan yang baik di antara mereka, serta pemberian lingkungan dan fasilitas pekerjaan kondusif.
  - 3) Pengarahan. Yaitu suatu rangkaian kegiatan untuk memberikan petunjuk atau instruksi dari seorang atasan kepada bawahan atau kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal dan pencapaian tujuan bersama.
  - 4) Pemotivasian. Yaitu suatu proses dan rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang atasan dalam memberikan inspirasi, semangat, dan kegairahan kerja serta dorongan kepada bawahan untuk dapat melakukan suatu kegiatan yang semestinya.
  - 5) Pengendalian. Yaitu proses dan rangkaian kegiatan untuk mengusahakan agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan tahapan yang harus dilalui. Dengan demikian, apabila ada kegiatan yang tidak sesuai dengan rencana dan tahapan tersebut, diadakan suatu tindakan perbaikan (corrective actions).

- Elemen sasaran
  - 1) Orang (manusia), Yaitu mereka yang telah memenuhi syarat tertentu dan telah menjadi unsur integral dari organisasi atau badan tempet ia bekerja sama untuk mencapai tujuan
  - 2) Mekanisme kerja, Yaitu tata cara dan tahapan yang harus dilalui orang yang mengadakan kegiatan bersama untuk mencapai tujuan.
- Elemen Tujuan
 

Yaitu hasil akhir yang ingin dicapai atas suatu pelaksana kegiatan. Dalam arti luas, tujuan mengandung hal seperti *objective*, *purpose*, *mission*, *deadline*, *standard*, *target*, dan *quota*. Tujuan merupakan rangkaian dalam peruses perencanaan, dan juga merupakan elemen penting dalam proses pengendalian .

#### D, TINGKAT-TINGKAT MANAJEMEN

Tingkatan manajemen dalam organisasi biasanya mempunyai sedikitnya tiga jenjang manajemen, yaitu manajemen puncak, manajemen menengah, dan manajemen lini pertama.

- **Manajemen Puncak (*Top Level Management*)**

Manajemen puncak adalah tingkatan manajemen tertinggi dalam sebuah organisasi, yang bertanggung jawab terhadap keseluruhan aktivitas organisasi. Sebutan orang yang memegang posisi dalam manajemen puncak adalah: direktur, presiden direktur, dewan direksi, dan sebagainya.
- **Manajemen Menengah (*Middle Management*)**

Manajemen menengah bertugas mengembangkan rencana-rencana sesuai dengan tujuan dan tingkatan yang lebih tinggi dan melaporkannya kepada top manajer. Sebutan orang yang memegang posisi dalam manajemen menengah adalah: kepala departemen, kepala pengawas, dan sebagainya.
- **Manajemen Lini Pertama (*First Level/First Line Management*)**

Manajemen lini pertama merupakan tingkatan yang paling bawah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Manajemen lini pertamanya dikenal dengan istilah operasional (supervisor, kepala seksi, dan mandor).

#### E. SISTEM MANAJEMEN

##### a. Manajemen Bapak

Artinya bahwa setiap usaha dan aktivitas organisasi para bawahan selalu mengikuti pimpinannya. Apa yang dikatakan pimpinan itulah yang benar, tidak ada alternatif lain kecuali mengikuti pimpinannya. Pimpinan telah mendapat kharisma dari bawahan atau pengikutnya. Sehingga para pengikut menganggap pppimpinannya selalu benar, paling baik, dan paling pintar.

Dampak positifnya :

Jika pemimpin tetap pada proporsi yang benar, pekerjaan dapat cepat dikerjakan, sehingga tujuan tercapai dengan baik.

Dampak Negatif

- Jika pemimpin tidak benar, maka perusahaan akan hancur karena bawahan akan turut menyeleweng.
- Kemajuan hanya bergantung pada kecakapan pemimpin, bawahan hanya robot saja.
- Jika terjadi pergantian pemimpin akan susah kaderisasinya karena bawahan terlanjur percaya / respect pada pemimpin yang lama.
- Bawahan menjadi tidak kreatif

### **b. Manajemen Tertutup**

Manager tidak memberitakan atau menginformasikan keadaan perusahaan kepada para bawahannya.

Dampak Positif

- Kerahasiaan dan keadaan perusahaan terjamin
- Pengambilan keputusan cepat karena tidak melibatkan bawahan

Dampak Negatif

- Bawahan tidak mengetahui perusahaan
- Pemecahan masalah hanya akan ditanggung manager
- Terhambatnya regenerasi jabatan
- Menimbulkan sikap apatis bawahan terhadap masalah yang dihadapi perusahaan

### **c. Manajemen Terbuka**

Manager menginformasikan keadaan perusahaan kepada para bawahannya, sehingga bawahan pada batas-batas tertentu mengetahui keadaan perusahaannya. Dan semakin tinggi kedudukan bawahan maka semakin banyak ia mengetahui rahasia perusahaan. Manajer mengajak bawahan untuk berpartisipasi dalam memecahkan masalah.

Dampak Positif

- Bawahan ikut serta memikirkan masalah yang dihadapi perusahaan
- Bawahan tahu arah yang di ambil organisasi, sehingga mereka tidak ragu-ragu lagi untuk melaksanakannya.
- Bawahan lebih termotivasi kerjanya kepada pekerjaannya.
- Bawahan terlatih dan terbina sehingga regenerasi dapat berjalan dengan baik.
- Adanya kompetisi yang sehat dari para bawahan sehingga kecakapan dan kemampuan mereka berkembang.

- Kerjasama akan semakin baik dan hubungan akan personal semakin harmonis.
- Menjadi tim solid

Dampak negatif

- Pengambilan keputusan lama dan biaya semakin banyak
- Rahasia perusahaan kurang terjamin
- Kedekatan pimpinan dan bawahan akan menimbulkan berkurangnya wibawa pimpinan.

#### **d. Manajemen Demokrasi**

Hampir sama dengan manajemen terbuka, namun pada manajemen demokrasi hanya dapat dilakukan dalam satu organisasi yang setiap anggotanya hanya mempunyai hak suara yang sama (DPR,MPR). Dalam manajemen demokrasi setiap anggota ikut menetapkan keputusan berdasarkan suara terbanyak, sehingga dalam manajemen terbuka keputusan tetap dipegang oleh manager.

Dampak positif

- Keputusan yang diambil relatif lebih baik, karna dipikirkan dan diputuskan oleh orang banyak
- Kecenderungan untuk bertinadak otoriter dapat dihindarkan.
- Keputusan yang diambil dipertanggung jawabkan oleh para anggota
- Ruang lingkup dan arah keputusan diketahui masyarakat

Dampak negatif

- Biaya dan pengambilan keputusan lama sebab pemikiran sering tidak sama dan sering berargumentasi.
- Adanya kelompok terisih
- Adanya ambisi pribadi dari para anggota agar pendapat atau idenya disetujui menjadi suatu keputusan.

## **F. KONSEP DASAR MANAJEMEN**

- Manajemen sebagai Ilmu  
Manajemen telah dipelajari lama dan telah dikaji, diorganisasikan menjadi suatu rangkaian teori. Manajemen memerlukan disiplin-disiplin ilmu pengetahuan lain dalam penerapannya untuk mencapai tujuan. Manajemen dalam upaya mencapai tujuannya berdasarkan kaidah ilmiah dan sistematis.
- Manajemen sebagai Seni  
Diartikan bahwa manajer dalam mencapai tujuan banyak dipengaruhi oleh keterampilan-keterampilan pribadi, bakat dan karakternya.
- Manajemen sebagai Proses  
Manajemen sebagai proses karena dalam mencapai tujuan menggunakan serangkaian kegiatan yang tidak dapat dipisahkan satu dengan

yang lainnya. Manajemen sebagai proses lebih diarahkan pada proses mengelola dan mengatur pelaksanaan suatu pekerjaan, atau serangkaian aktivitas dalam rangka mencapai tujuan.

- Manajemen sebagai Profesi

Manajemen sebagai profesi menekankan pada kegiatan yang dilakukan sekelompok orang dengan menggunakan keahlian-keahlian tertentu. Keahlian-keahlian tersebut diperoleh karena telah memenuhi syarat atau standart tertentu dan diakui oleh masyarakat. Dengan keahlian tersebut seseorang dapat memperoleh suatu status.

## G. MANAJEMEN SECARA FUNGSIONAL DAN OPERASIONAL

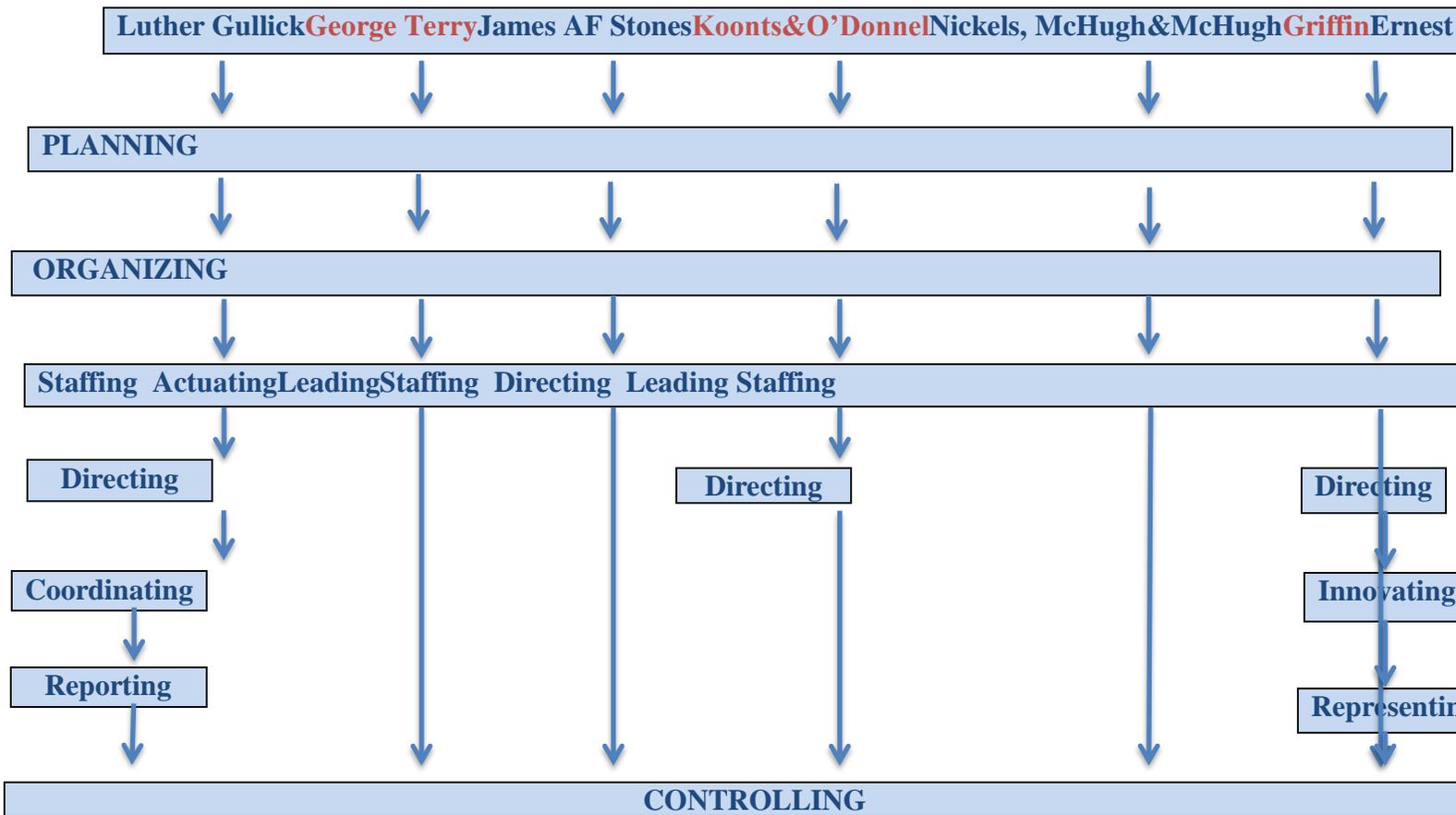
### g.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Fungsi-fungsi manajemen sebagaimana diterangkan oleh Nickles, McHugh and McHugh (1997) terdiri dari empat fungsi, yaitu :

- Perencanaan (*planning*) yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi. Di antara kecenderungan dunia bisnis sekarang, misalnya bagaimana merencanakan bisnis yang ramah lingkungan, bagaimana merancang organisasi bisnis yang ramah lingkungan, bagaimana merancang organisasi bisnis yang mampu bersaing dalam persaingan global, dan lain sebagainya.
- Pengorganisasian (*Organizing*), proses yang menyangkut bagaiman strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan di desain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan organisasi yang kondusif, dan memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.
- Pengimplementasian (*Directing*), yaitu proses implementasi program agar bisa dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dalam menjalankan tanggung jawabnya dengan [enuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.
- Pengendalian dan pengawasan (*Controlling*), yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan di implementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perusahaan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

Beberapa literatur mengemukakan pengertian yang berbeda, namun memiliki esensi yang sama. Misalnya saja Girffin mengemukakan bahwa fungsi-fungsi manajemen

adalah perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan. Griffin berbeda dalam hal *leading*, dimana Griffin bermaksud untuk mengemukakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh kuat agar kegiatan manajemen dapat dilaksanakan dengan baik. Pendapat Griffin ini sejalan dengan James AF Stoner yang menempatkan fungsi leading sebagai ganti dari directing, secara ringkas, berbagai pendapat para ahli manajemen dalam mengemukakan fungsi manajemen ini dapat dilihat melalui gambar berikut



Dari gambar dapat dilihat bahwa para ahli manajemen berbeda pandangan dalam mengemukakan fungsi-fungsi manajemen. Selain planning, organizing, directing dan controlling, Ernest Dale, misalnya, mengungkapkan inovasi merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus dilakukan jika manajemen ingin berfungsi baik dalam meraih tujuan organisasi, di sisi lain, Gullick memandang bahwa koordinasi merupakan fungsi yang harus dilakukan oleh orang-orang dalam organisasi agar dapat meraih tujuannya. Sekalipun para ahli manajemen tersebut memiliki perbedaan pandangan dalam melihat fungsi-fungsi manajemen, akan tetapi esensinya tetap sama, bahwa:

3. Manajemen terdiri dari berbagai proses yang terdiri dari tahapan-tahapan tertentu yang berfungsi untuk mencapai tujuan organisasi
4. Setiap tahapan memiliki keterkaitan satu sama lain dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kegiatan-kegiatan dalam fungsi manajemen fungsi-fungsi manajemen menurut Nickels, McHugh and McHgh, maka beberapa kegiatan yang terkait dalam setiap fungsi manajemen adalah sebagai berikut :

**Fungsi Perencanaan (Planning)**

- Menetapkan tujuan dan target bisnis
- Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis
- Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan
- Menetapkan standar / indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis

**Fungsi Pengorganisasian (Organizing)**

14. Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, menetapkan prosedur yang diperlukan
15. Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab
16. Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada posisi paling tepat

**Fungsi Pengimplementasian**

- Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan.
- Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan
- Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan

**Fungsi Pengawasan**

1. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah di tetapkan
2. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin di temukan
3. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis.

Sebagai contoh,bisnis restoran, untuk menjalankan kegiatan bisnis restoran yang termasuk dalam kegiatan perencanaan adalah ketika kita menetapkan mengapa kegiatan bisnis restoran dilakukan, sipana yang akan dijadikan konsumen, bagaimana keinginan konsumen tersebut, dan bagaimana agar kita dapat memenuhinya. Apa yang ingin dicapai dari kegiatan bisnis tersebut kemudian diuangkan dalam tujuan, strategi dan rencana kegiatan. Adapun yang termasuk dalam kegiatan pengorganisasian adalah ketika kita menetapkan berpan banyak orang yang kita perlukan untuk menjalankan bisnis restoran atau rumah makan, tugasnya apa saja, termasuk didalamnya bagaimana mendapatkan orang-orang tersebut untuk bisa bekerja bersama kita. yang tercakup

dalam kegiatan pengimplementasian, misalnya adalah proses pengerjaan yang dilakukan oleh setiap orang-orang yang bekerja bersama kita, proses memotivasi orang-orang agar bisa bekerja dengan berorientasi pada kualitas proses bagaimana kita dapat memahami setiap motivasi dan perubahan yang ada pada orang-orang yang bekerja dengan kita, hingga proses bagaimana kita dapat memahami keluhan-keluhan yang mungkin disampaikan kepada kita.

Kegiatan pengendalian dan pengawasan meliputi, misalnya kegiatan pengecekan apakah para pegawai kita telah melayani pelanggan dengan baik, apakah makanan yang disajikan tidak basi, dan sebagainya. Keseluruhan proses tersebut diatas akan diterangkan secara lebih jauh. Namun, sebagai pengantar, keseluruhan proses ini akan lebih dipahamkan ketika kita mencoba memahami proses manajemen dari sudut operasionalnya.

#### g.2 Fungsi Operasional Dari Manajemen

Pada pelaksanaannya, fungsi-fungsi manajemen yang dijalankan menurut tahapan tertentu akan sangat berbeda-beda jika didasarkan pada fungsi operasionalnya. Secara operasional, fungsi perencanaan (planning) untuk sumber daya manusia akan sangat berbeda dengan fungsi perencanaan untuk sumber daya fisik/alam atau untuk keuangan. Demikian juga akan berbeda jika dilihat dalam fungsi pengorganisasiannya oengarahannya, hingga pengawasannya. Belum lagi jika dilihat dari jenis organisasinya, fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan bagi organisasi politik akan berbeda dengan organisasi bisnis maupun organisasi sosial. Berdasarkan operasionalisasinya, maka manajemen organisasi bisnis dapat dibedakan secara garis besar menjadi fungsi-fungsi sebagai berikut:

4. Manajemen Sumber Daya Manusia
5. Manajemen Produksi
6. Manajemen Pemasaran
7. Manajemen Keuangan

## H. PROSES MANAJEMEN DALAM PRAKTEK



Proses manajemen berkaitan dengan fungsi dasar manajemen. Masing-masing seperti pada gambar: perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Semua manajer yang bekerja pada berbagai macam organisasi bertanggung jawab atas keempat fungsi tersebut. Berikut penjelasan dari proses manajemen, yaitu:

- **Planning atau Perencanaan**

Perencanaan adalah proses untuk menentukan tujuan yang akan serta langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapainya. Melalui perencanaan seorang manajer mengidentifikasi hasil kerja yang diinginkan serta mengidentifikasi cara-cara untuk mencapainya. Kemudian dari tujuan tersebut dan dapat mengembangkan suatu rencana aktivitas suatu kerja organisasi. Perencanaan dalam manajemen sangat penting karena inilah awalan dalam melakukan sesuatu.

Dalam merencanakan, ada tindakan yang mesti dilakukan menetapkan seperti apa tujuan dan target yang dicapai, merumuskan taktik dan strategi agar tujuan dan target dapat tercapai, menetapkan sumber daya atau peralatan apa yang diperlukan, dan menentukan indikator atau standar keberhasilan dalam mencapai tujuan dan target.

- **Organizing atau Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah proses pemberian tugas, pengalokasian sumber daya serta pengaturan kegiatan secara terkoordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana. Dengan pengorganisasian, manajer mewujudkan rencana menjadi tindakan nyata melalui penentuan tugas, penunjukan personel, dan melengkapi mereka dengan teknologi dan sumber daya yang lain.

- **Actuating atau Pengarahan/Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah proses untuk menumbuhkan semangat pada karyawan supaya bekerja giat serta membimbing mereka melaksanakan rencana dalam mencapai tujuan. Dengan kepemimpinan, manajer menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan serta mempengaruhi para karyawan supaya melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Proses implementasi program supaya bisa dijalankan kepada setiap pihak yang berada dalam organisasi serta dapat termotivasi agar semua pihak dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan sangat penuh kesadaran dan produktivitas yang sangat tinggi. Adapun fungsi pengarahan dan implementasi yaitu mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian sebuah motivasi untuk tenaga kerja supaya mau tetap bekerja dengan efisien dan efektif untuk mencapai tujuan; Memberikan tugas dan penjelasan yang teratur mengenai pekerjaan; dan menjelaskan kebijakan yang telah ditetapkan.

- **Controlling atau Pengawasan/Pengendalian**

Pengendalian adalah proses pengukuran kinerja, membandingkan antara hasil sesungguhnya dengan rencana serta mengambil tindakan pembetulan yang diperlukan. Melalui pengendalian, manajer melakukan kontak secara aktif dengan apa yang dilakukan oleh karyawan, mendapatkan serta menginterpretasikan laporan tentang kinerja serta menggunakan informasi tersebut untuk merencanakan tindakan yang bersifat membangun serta perubahan.

## BAB VI

## RESIKO MANAJEMEN BISNIS

### A. PENGERTIAN MANAJEMEN RESIKO

**Manajemen resiko** adalah sebuah sistem pengawasan resiko serta sistem perlindungan inventaris, harta benda, keuntungan, dan hak milik sebuah badan usaha atau perusahaan atau pun perorangan dari kemungkinan kerugian yang dialami sebagai akibat adanya suatu resiko. Proses manajemen resiko meliputi beberapa kegiatan yaitu identifikasi, evaluasi, dan kontrol atau pengendalian resiko yang bersifat mengancam dan dapat menimbulkan kerugian bagi suatu perusahaan yang tengah aktif menjalankan usaha. Dalam bidang manajemen resiko, definisi resiko sendiri yaitu suatu kemungkinan peristiwa atau keadaan yang bersifat mengancam terhadap target atau pencapaian tujuan suatu perusahaan.

Resiko, dalam manajemen resiko memiliki beberapa tingkatan (derajat resiko/*risk degree*) yang berupa resiko besar dan resiko kecil. Setiap perusahaan pastinya memiliki dua tingkatan resiko tersebut dan masing-masing tingkatan resiko dapat memberi imbas yang berbeda bagi perusahaan.

#### Jenis-jenis resiko terbagi menjadi 5, yaitu:

1. resiko yang tidak dapat diukur dan resiko yang dapat diukur.
2. resiko nonfinansial dan resiko finansial
3. resiko dinamis dan resiko statis
4. resiko khusus dan resiko fundamental
5. resiko spekulatif dan resiko murni

Sementara itu, sumber lain mengklasifikasikan resiko menjadi beberapa jenis, yaitu:

- Resiko operasional yaitu jenis resiko yang muncul akibat tidak berfungsinya bagian internal perusahaan dan beberapa penyebab lainnya seperti human error dan sistem yang gagal. Penyebab timbulnya resiko operasional ini diklaim sebagai penyebab yang paling luas bila dibandingkan dengan jenis resiko lainnya. Selain disebabkan oleh beberapa hal yang telah disebutkan di atas, ada penyebab lain timbulnya resiko operasional seperti, akuntansi, kegiatan operasional (baik kegiatan operasional untuk barang dan jasa), sistem informasi manajemen, sistem teknologi informasi, dan sistem manajemen sumber daya manusia.
- Resiko hazard/ resiko bahaya, yaitu sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi berbagai akibat yang timbul akibat suatu peristiwa. Kerugian yang dialami oleh sebuah perusahaan merupakan contoh penyimpangan yang tentunya tidak diinginkan oleh semua perusahaan. Adapun beberapa faktor yang diklaim sebagai sumber alias kerugian yang dialami oleh suatu perusahaan, antara lain resiko sosial, resiko ekonomi, dan resiko fisik. Sangat penting bagi manajer resiko untuk mengidentifikasi sumber resiko yang ada pada sebuah perusahaan agar manajer dapat langsung mengambil langkah tepat untuk menanganinya.

- Resiko finansial, yaitu suatu resiko yang umumnya dialami oleh investor. Resiko ini muncul sebaagi akibat saham dan obligasi emiten yang tidak mampu mampu membayar deviden atau bunga, atau pokok pinjaman beserta bunganya.
- Resiko strategic, yaitu resiko yang biasanya muncul akibat terjadi suatu rangkaian peristiwa atau kondisi yang tak diduga di mana kejadian atau peristiwa tersebut dapat menurunkan kemampuan seorang manajer untuk mengaplikasikan ide atau strateginya.

Adapun proses aplikasi manajemen resiko terbagi menjadi beberapa step, yaitu proses manajemen di lingkungan internal perusahaan, penentuan tujuan perusahaan, identifikasi resiko, proses penilaian resiko, sikap atau respon terhadap resiko yang tengah dihadapi, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, dan monitoring. Jenis manajemen resiko yang dapat Anda temui dalam kehidupan sehari-hari yaitu adalah resiko bank dan pasar. Resiko pasar yaitu resiko atau kemungkinan kerugian yang dijumpai pada posisi neraca dan pencatatan tagihan serta kewajiban non-neraca yang muncul akibat adanya pergerakan harga pasar.

### **Pentingnya Mempelajari Manajemen Risiko**

Bagaimana pentingnya bagi orang yang mempelajari manajemen risiko dapat dilihat dari dua segi, yaitu :

1. Seseorang sebagai anggota organisasi / perusahaan, terutama seorang manajer akan dapat mengetahui cara-cara / metode yang tepat untuk menghindari atau mengurangi besarnya kerugian yang diderita perusahaan, sebagai akibat ketidakpastian terjadinya suatu peristiwa yang merugikan ("peril").
2. Seseorang sebagai pribadi:
  - Dapat menjadi seorang manajer risiko yang profesional dalam jangka waktu yang relatif lebih cepat daripada yang belum pernah mempelajarinya.
  - Dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi manajer risiko dari perusahaan dimana yang bersangkutan menjadi anggota.
  - Dapat menjadi konsultan manajemen risiko, agen asuransi, pedagang perantara, penasehat penanaman modal, konsultan perusahaan yang tidak mempunyai manajer risiko dan sebagainya.
  - Dapat menjadi manajer risiko yang profesional dari perusahaan asuransi, sehingga akan lebih meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui program asuransi yang disusun dengan tepat.
  - Dapat lebih berhati-hati dalam mengatur kehidupan pribadinya sehari-hari.

### **Faktor-faktor yang mempengaruhi harga pasar:**

- permintaan dan penawaran
- likuiditas

- intervensi pemerintah
- arbitrase
- faktor kondisi ekonomi dan politik
- faktor-faktor indikator perekonomian

Jenis-jenis Risiko yang Ditangani Manajer Risiko :

Manajer risiko menangani terutama risiko murni. Ia tidak menangani risiko spekulatif kecuali jika adanya risiko spekulatif memaksa manajer risiko untuk menghadapi risiko murni tertentu, misalnya perusahaan ini baru saja mengambil alih pabrik baru, karena itulah tercipta kerugian potensial untuk kebakaran.

Kerugian potensial yang bersifat ekonomi yang harus ditangani manajer risiko dapat dikategorikan atas:

1. kerugian terhadap harta.
2. tanggung jawab terhadap pihak lain.
3. kerugian personal.

Mengidentifikasi Risiko. Sebelum memamanajementi risiko, maka harus dapat diketahui adanya risiko itu, berarti membangun pengertian tentang sifat risiko yang dihadapi dan dampaknya terhadap aktivitas perusahaan. Dalam keadaan tidak diidentifikasi semua risiko, berarti perusahaan yang bersangkutan menanggung risiko tersebut secara tidak sadar. Pengidentifikasi risiko merupakan proses penganalisisan untuk menemukan secara sistematis dan secara berkesinambungan risiko (kerugian yang potensial) yang menentang perusahaan, untuk itu diperlukan:

1. Suatu checklist dari pada semua kerugian potensial yang mungkin bisa terjadi pada umumnya pada setiap perusahaan.
2. Untuk menggunakan checklist itu diperlukan suatu pendekatan yang sistematis untuk menentukan mana dari kerugian potensial yang tercantum dalam checklist itu yang dihadapi oleh perusahaan yang sedang dianalisis.

Sumber Risiko

Hazard menimbulkan kondisi yang kondusif terhadap bencana yang menimbulkan kerugian. Dan kerugian adalah penyimpangan yang tidak diharapkan. Walaupun ada beberapa overlapping (tumpang tindih) di antara kategori-kategori ini, namun sumber penyebab kerugian (dan risiko) dapat diklasifikasikan sebagai risiko sosial, risiko fisik, dan risiko ekonomi. Menentukan sumber risiko adalah penting, karena mempengaruhi cara penanganannya. Adapun demikian, sumber risiko di bagi menjadi beberapa, yaitu:

1. Risiko Sosial

Sumber pertama risiko adalah masyarakat, artinya tindakan orang-orang menciptakan kejadian yang menyebabkan penyimpangan yang merugikan dari

harapan kita. Contohnya: Dengan berkembangnya toko-toko swalayan, maka tokowan menghadapi risiko besarnya pencurian (shoplifting). Akan tetapi tidak semua pencuri itu adalah orang luar melainkan juga penggelapan dan penyalahgunaan oleh pegawainya sendiri.

## 2. Risiko Fisik

Ada banyak risiko fisik yang sebagiannya adalah fenomena alam, sedangkan lainnya disebabkan kesalahan manusia. Contohnya antara lain:

- Kebakaran, kebakaran adalah penyebab utama cedera, kematian dan kerusakan harta.
- Cuaca, Iklim adalah risiko yang serius. Kadang-kadang hujan terlalu banyak sehingga panen kena banjir dan sungai meluap.
- Petir, menyebabkan kebakaran yang selanjutnya merusak harta, membunuh atau mencederai orang.
- Tanah longsor, telah umum menjadi sumber kerusakan harta. Semakin padatnya daerah kota maka semakin banyak rumah dibangun diatas tanah yang labil.

## 3. Risiko Ekonomi

Banyak risiko yang dihadapi perusahaan itu bersifat ekonomi. contoh-contoh risiko ekonomi adalah inflasi, fluktuasi local, dan ketidakstabilan perusahaan individu, dan sebagainya.

Hubungan Manajemen Risiko dengan fungsi-fungsi lain dalam perusahaan.

Manajemen risiko berkaitan erat dengan fungsi perusahaan lainnya yaitu dengan fungsi: akunting, keuangan, marketing, produksi, personalia, engeenering dan maintenance, karena bagian-bagian itu ada yang menciptakan risiko dan ada yang menjalankan sebagai fungsi manajemen risiko. Marilah kita analisi satu persatu di bawah ini.

### 1. Hubungan Dengan Fungsi Akunting

Bagian akunting menjalankan kegiatan manajemen risiko yang penting, yaitu:

- Mengurangi kesempatan pegawai melakukan penggelapan, dengan jalan melakukan internal control dan internal audit.
- Melalui rekening asset bagian akunting mengidentifikasi dan mengukur exposure kerugian terhadap harta.
- Melalui penilaian rekening seperti rekening piutang, bagian akunting mengukur risiko piutang dan mengalokasikan cadangan dana exposure kerugian piutang.

### 2. Hubungan Dengan Fungsi Keuangan

Bagian keuangan melakukan banyak penetapan yang mempengaruhi manajemen risiko.

- Pertama, manajer risiko biasanya bawahan Direktur Keuangan.
- Kedua, bagian keuangan menganalisis pengaruh turunnya profit dan cash flow. Karena menurun profit bias menghalangi tujuan perusahaan,

maka kegiatan seperti itu juga tercantum dalam program manajemen risiko.

- Ketiga, dalam menetapkan apakah perusahaan akan membeli peralatan yang mahal atau gedung baru, maka manajer finansial seharusnya mempertimbangkan risiko murni yang tercipta karena tindakan itu

### 3. Hubungan Dengan Marketing

Kegiatan marketing dapat menciptakan risiko, terutama risiko tanggung-gugat. Misalnya perusahaan dituntut oleh pihak luar berkenan dengan penggunaan packaging yang tidak memenuhi syarat. Dalam mengangkut produk ke langganan, mengandung bermacam risiko yang perlu terlebih dahulu dianalisis oleh manajemen risiko. Itulah sebabnya bagian marketing harus selalu awas terhadap risiko yang timbul pada setiap aktivitas marketing, dan bagian manajemen risiko seharusnya diberi informasi secepatnya.

### 4. Hubungan Dengan Bagian Produksi

Kegiatan produksi juga banyak menciptakan risiko. Dalam mendesain atau membuat produk atau memberikan service, pekerja sering kali diekspos pada kecelakaan kerja. Demikian pula produk atau service yang dijualnya mungkin juga bisa menciptakan kerusakan atau kecelakaan badan bagi pemakainya; oleh karena itu perusahaan harus selalu siap sedia menghadapi “tuntutan hukum” dari pihak ketiga.

### 5. Hubungan Dengan Engineering dan Maintenance

Bagian ini bertanggung jawab untuk desain pabrik, maintenance, dan melaksanakan fungsi perawatan gedung, pabrik, dan peralatan, yang semuanya sangat vital untuk mencegah, mengurangi frekuensi dan keparahan kerugian.

### 6. Hubungan Dengan Bagian Personalia

Bagian personalia mempunyai banyak tanggung jawab dibidang risiko. Contoh yang paling jelas adalah perancangan, instalasi, dan administrasi program-program kesejahteraan pegawai. Bagian personalia biasanya bertugas mengadakan perundingan dengan serikat kerja, menetapkan hak dan kewajiban serta kesejahteraan. Sedangkan Manajemen Risiko menseleksi asuransi dan merundingkan penutupan asuransi atau memanageri aspek finansial daripada program (penenggungan risiko).

## PROSES MANAJEMEN RESIKO

Pemahaman *risk management* memungkinkan manajemen untuk terlibat secara efektif dalam menghadapi uncertainty dengan risiko dan peluang yang

berhubungan dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan nilai tambah. Menurut COSO, proses manajemen risiko dapat dibagi ke dalam 8 komponen:

1. *Internal environment* (Lingkungan internal)

Komponen ini berkaitan dengan lingkungan dimana instansi Pemerintah berada dan beroperasi. Cakupannya adalah risk-management philosophy (kultur manajemen tentang risiko), integrity (integritas), risk-perspective (perspektif terhadap risiko), risk-appetite (selera atau penerimaan terhadap risiko), ethical values (nilai moral), struktur organisasi, dan pendelegasian wewenang.

2. *Objective setting* (Penentuan tujuan).

Manajemen harus menetapkan objectives (tujuan-tujuan) dari organisasi agar dapat mengidentifikasi, mengakses, dan mengelola risiko. Objective dapat diklasifikasikan menjadi strategic objective dan activity objective. Strategic objective di instansi Pemerintah berhubungan dengan pencapaian dan peningkatan kinerja instansi dalam jangka menengah dan panjang, dan merupakan implementasi dari visi dan misi instansi tersebut.

Sementara itu, activity objective dapat dipilah menjadi 3 kategori, yaitu:

- ✓ *operations objectives*
- ✓ *reporting objectives*
- ✓ *compliance objectives*

3. *Event identification* (Identifikasi risiko).

Komponen ini mengidentifikasi kejadian-kejadian potensial baik yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal organisasi yang mempengaruhi strategi atau pencapaian tujuan dari organisasi. Kejadian tersebut bisa berdampak positif (opportunities), namun dapat pula sebaliknya atau negative (risks).

Terdapat 4 model dalam identifikasi risiko, yaitu:

- ✓ *Exposure analysis*
- ✓ *Environmental analysis*
- ✓ *Threat scenario*
- ✓ *Brainstorming questions*

4. *Risk assessment* (Penilaian risiko)

Komponen ini menilai sejauhmana dampak dari events (kejadian atau keadaan) dapat mengganggu pencapaian dari objectives. Besarnya dampak dapat diketahui dari inherent dan residual risk, dan dapat dianalisis dalam dua perspektif, yaitu: likelihood (kecenderungan atau peluang) dan impact/consequence (besaran dari terealisirnya risiko). Dengan demikian, besarnya risiko atas setiap kegiatan organisasi merupakan perkalian antara likelihood dan consequence.

Penilaian risiko dapat menggunakan dua teknik, yaitu:

- ✓ Qualitative techniques yaitu menggunakan beberapa tools seperti self-assessment (low, medium, high), questionnaires, dan internal audit reviews.
- ✓ Quantitative techniques yaitu data berbentuk angka yang diperoleh dari tools seperti probability based, non-probabilistic models (optimalkan hanya asumsi consequence), dan benchmarking.

5. *Risk response* (Sikap atas risiko)

Organisasi harus menentukan sikap atas hasil penilaian risiko. Risk response dari organisasi dapat berupa:

- ✓ *Avoidance*, yaitu dihentikannya aktivitas atau pelayanan yang menyebabkan risiko
- ✓ *Reduction*, yaitu mengambil langkah-langkah mengurangi likelihood atau impact dari risiko
- ✓ *Sharing*, yaitu mengalihkan atau menanggung bersama risiko atau sebagian dari risiko dengan pihak lain
- ✓ *Acceptance*, yaitu menerima risiko yang terjadi (biasanya risiko yang kecil), dan tidak ada upaya khusus yang dilakukan.

6. *Control activities* (Aktifitas-aktifitas pengendalian)

Komponen ini berperan dalam penyusunan kebijakan-kebijakan (policies) dan prosedur-prosedur untuk menjamin risk response terlaksana dengan efektif. Aktifitas pengendalian memerlukan lingkungan pengendalian yang meliputi:

- ✓ Integritas dan nilai etika
- ✓ Kompetensi
- ✓ Kebijakan dan praktik-praktik SDM
- ✓ Budaya organisasi
- ✓ Filosofi dan gaya kepemimpinan manajemen
- ✓ Struktur organisasi
- ✓ Sewenang dan tanggung jawab

7. *Information and communication* (Informasi dan komunikasi).

Fokus dari komponen ini adalah menyampaikan informasi yang relevan kepada pihak terkait melalui media komunikasi yang sesuai. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam penyampaian informasi dan komunikasi adalah kualitas informasi, arah komunikasi, dan alat komunikasi. Informasi yang disajikan tergantung dari kualitas informasi yang ingin disampaikan, dan kualitas informasi yang dapat dipilah yaitu:

- ✓ *Appropriate*
- ✓ *Timely*
- ✓ *Current*
- ✓ *Accurate*
- ✓ *Accessible*

## 8. *Monitoring*

Monitoring dapat dilaksanakan baik secara terus menerus (ongoing) maupun terpisah (separate evaluation). Aktifitas monitoring ongoing tercermin pada aktivitas supervisi, rekonsiliasi, dan aktivitas rutin lainnya. Monitoring terpisah biasanya dilakukan untuk penugasan tertentu (kasuistis). Pada monitoring ini ditentukan scope tugas, frekuensi, proses evaluasi metodologi, dokumentasi, dan action plan. Pada proses monitoring, perlu dicermati adanya kendala seperti reporting deficiencies, yaitu pelaporan yang tidak lengkap atau bahkan berlebihan (tidak relevan). Kendala ini timbul dari berbagai faktor seperti sumber informasi, materi pelaporan, pihak yang disampaikan laporan, dan arahan bagi pelaporan.

## **Manfaat Manajemen Risiko**

Manfaat yang diperoleh dengan menerapkan manajemen resiko antara lain:

- Berguna untuk mengambil keputusan dalam menangani masalah-masalah yang rumit.
- Memudahkan estimasi biaya.
- Memberikan pendapat dan intuisi dalam pembuatan keputusan yang dihasilkan dalam cara yang benar.
- Memungkinkan bagi para pembuat keputusan untuk menghadapi resiko dan ketidakpastian dalam keadaan yang nyata.
- Memungkinkan bagi para pembuat keputusan untuk memutuskan berapa banyak informasi yang dibutuhkan dalam menyelesaikan masalah.
- Meningkatkan pendekatan sistematis dan logika untuk membuat keputusan.
- Menyediakan pedoman untuk membantu perumusan masalah.
- Memungkinkan analisa yang cermat dari pilihan-pilihan alternatif.

Menurut Darmawi, (2005) Manfaat manajemen risiko yang diberikan terhadap perusahaan dapat dibagi dalam 5 (lima) kategori utama yaitu :

1. Manajemen risiko mungkin dapat mencegah perusahaan dari kegagalan.
2. Manajemen risiko menunjang secara langsung peningkatan laba.
3. Manajemen risiko dapat memberikan laba secara tidak langsung.
4. Adanya ketenangan pikiran bagi manajer yang disebabkan oleh adanya perlindungan terhadap risiko murni, merupakan harta non material bagi perusahaan itu.
5. Manajemen risiko melindungi perusahaan dari risiko murni, dan karena kreditur pelanggan dan pemasok lebih menyukai perusahaan yang dilindungi maka secara tidak langsung menolong meningkatkan public image.

Manfaat manajemen risiko dalam perusahaan sangat jelas, maka secara implisit sudah terkandung didalamnya satu atau lebih sasaran yang akan dicapai manajemen risiko antara lain sebagai berikut:

1. Survival
2. Kedamaian pikiran

3. Memperkecil biaya
4. Menstabilkan pendapatan perusahaan
5. Memperkecil atau meniadakan gangguan operasi perusahaan
6. Melanjutkan pertumbuhan perusahaan
7. Merumuskan tanggung jawab social perusahaan terhadap karyawan dan masyarakat.

**Manajemen risiko** mulai diperkenalkan di bidang keselamatan dan kesehatan kerja pada era tahun 1980-an setelah berkembangnya teori *accident model* dari ILCI dan juga semakin maraknya isu lingkungan dan kesehatan. Manajemen risiko bertujuan untuk meminimasi kerugian dan meningkatkan kesempatan ataupun peluang. Bila dilihat terjadinya kerugian dengan teori *accident model* dari ILCI, maka manajemen risiko dapat memotong mata rantai kejadian kerugian tersebut, sehingga efek dominonya tidak akan terjadi. Pada dasarnya manajemen risiko bersifat pencegahan terhadap terjadinya kerugian maupun ‘*accident*’.

Ruang lingkup proses manajemen risiko terdiri dari:

- Penentuan konteks kegiatan yang akan dikelola risikonya
- Identifikasi risiko,
- Analisis risiko,
- Evaluasi risiko,
- Pengendalian risiko,
- Pemantauan dan telaah ulang,
- Koordinasi dan komunikasi.

Pelaksanaan manajemen risiko haruslah menjadi bagian integral dari pelaksanaan sistem manajemen perusahaan/organisasi. Proses manajemen risiko Ini merupakan salah satu langkah yang dapat dilakukan untuk terciptanya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Proses manajemen risiko juga sering dikaitkan dengan proses pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi.

Manajemen risiko ini adalah metode yang tersusun secara logis dan sistematis dari suatu rangkaian kegiatan penetapan konteks, identifikasi, analisa, evaluasi, pengendalian serta komunikasi risiko. Proses ini dapat diterapkan di semua tingkatan kegiatan, jabatan, proyek, produk ataupun *asset*. Manajemen risiko dapat memberikan manfaat optimal jika diterapkan sejak awal kegiatan. Walaupun demikian manajemen risiko seringkali dilakukan pada tahap pelaksanaan ataupun operasional kegiatan. Terdapat empat prasyarat utama manajemen resiko, yaitu:

### **1. Kebijakan Manajemen Risiko**

Eksekutif organisasi harus dapat mendefinisikan dan membuktikan kebenaran dari kebijakan manajemen risikonya, termasuk tujuannya untuk apa, dan komitmennya. Kebijakan manajemen risiko harus relevan dengan konteks strategi dan tujuan organisasi, objektif dan sesuai dengan sifat dasar bisnis

(organisasi) tersebut. Manajemen akan memastikan bahwa kebijakan tersebut dapat dimengerti, dapat diimplementasikan di setiap tingkatan organisasi.

## 2. Perencanaan Dan Pengelolaan Hasil

- ❖ Komitmen Manajemen, Organisasi harus dapat memastikan bahwa:
  - Sistem manajemen risiko telah dapat dilaksanakan, dan telah sesuai dengan standar
  - Hasil/ performa dari sistem manajemen risiko dilaporkan ke manajemen organisasi, agar dapat digunakan dalam meninjau (*review*) dan sebagai dasar (acuan) dalam pengambilan keputusan.
- ❖ Tanggung jawab dan kewenangan yaitu tanggung jawab, kekuasaan dan hubungan antar anggota yang dapat menunjukkan dan membedakan fungsi kerja didalam manajemen risiko harus terdokumentasikan khususnya untuk hal-hal sebagai berikut:
  - Tindakan pencegahan atau pengurangan efek dari risiko.
  - Pengendalian yang akan dilakukan agar faktor risiko tetap pada batas yang masih dapat diterima.
  - Pencatatan faktor-faktor yang berhubungan dengan kegiatan manajemen risiko.
  - Rekomendasi solusi sesuai cara yang telah ditentukan.
  - Memeriksa validitas implementasi solusi yang ada.
  - Komunikasi dan konsultasi secara internal dan eksternal.
- ❖ Sumber Daya Manusia, Organisasi harus dapat mengidentifikasi persyaratan kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang diperlukan. Oleh karena itu untuk meningkatkan kualifikasi SDM perlu untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang relevan dengan pekerjaannya seperti pelatihan manajerial, dan lain sebagainya.

## 3. Implementasi Program

Sejumlah langkah perlu dilakukan agar implementasi sistem manajemen risiko dapat berjalan secara efektif pada sebuah organisasi. Langkah-langkah yang akan dilakukan tergantung pada filosofi, budaya dan struktur dari organisasi tersebut.

## 4. Tinjauan Manajemen

Tinjauan sistem manajemen risiko pada tahap yang spesifik, harus dapat memastikan kesesuaian kegiatan manajemen risiko yang sedang dilakukan dengan standar yang digunakan dan dengan tahap-tahap berikutnya.

Manajemen risiko adalah bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen proses. Manajemen risiko adalah bagian dari proses kegiatan didalam organisasi dan pelaksanaannya terdiri dari mutlidisiplin keilmuan dan latar belakang, manajemen risiko adalah proses yang berjalan terus menerus.

Elemen utama dari proses manajemen risiko, seperti yang terlihat pada gambar meliputi:

- Penetapan tujuan: Menetapkan strategi, kebijakan organisasi dan ruang lingkup manajemen risiko yang akan dilakukan.
- Identifikasi risiko: Mengidentifikasi apa, mengapa dan bagaimana faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya risiko untuk analisis lebih lanjut.
- Analisis risiko: Dilakukan dengan menentukan tingkatan probabilitas dan konsekuensi yang akan terjadi. Kemudian ditentukan tingkatan risiko yang ada dengan mengalikan kedua variabel tersebut (probabilitas X konsekuensi).
- Evaluasi risiko: Membandingkan tingkat risiko yang ada dengan kriteria standar. Setelah itu tingkatan risiko yang ada untuk beberapa *hazards* dibuat tingkatan prioritas manajemennya. Jika tingkat risiko ditetapkan rendah, maka risiko tersebut masuk ke dalam kategori yang dapat diterima dan mungkin hanya memerlukan pemantauan saja tanpa harus melakukan pengendalian.
- Pengendalian risiko: Melakukan penurunan derajat probabilitas dan konsekuensi yang ada dengan menggunakan berbagai alternatif metode, bisa dengan transfer risiko, dan lain-lain.
- Monitor dan Review: Monitor dan review terhadap hasil sistem manajemen risiko yang dilakukan serta mengidentifikasi perubahan-perubahan yang perlu dilakukan.
- Komunikasi dan konsultasi: Komunikasi dan konsultasi dengan pengambil keputusan internal dan eksternal untuk tindak lanjut dari hasil manajemen risiko yang dilakukan.



Manajemen risiko dapat diterapkan di setiap level di organisasi. Manajemen risiko dapat diterapkan di level strategis dan level operasional. Manajemen risiko juga dapat diterapkan pada proyek yang spesifik, untuk membantu proses pengambilan keputusan ataupun untuk pengelolaan daerah dengan risiko yang spesifik.

## Beberapa Istilah Penting Dalam Manajemen Risiko

### 1. **Konsekuensi**

Akibat dari suatu kejadian yang dinyatakan secara kualitatif atau kuantitatif, berupa kerugian, sakit, cedera, keadaan merugikan atau menguntungkan. Bisa juga berupa rentangan akibat-akibat yang mungkin terjadi dan berhubungan dengan suatu kejadian.

### 2. **Biaya**

Dari suatu kegiatan, baik langsung dan tidak langsung, meliputi berbagai dampak negatif, termasuk uang, waktu, tenaga kerja, gangguan, nama baik, politik dan kerugian-kerugian lain yang tidak dinyatakan secara jelas.

### 3. **Kejadian**

Suatu peristiwa (insiden) atau situasi, yang terjadi pada tempat tertentu selama interval waktu tertentu.

### 4. **Analisis Urutan Kejadian**

Suatu teknik yang menggambarkan rentangan kemungkinan dan rangkaian akibat yang bisa timbul dari proses suatu kejadian.

### 5. **Analisis Urutan Kesalahan**

Suatu metode sistem teknik untuk menunjukkan kombinasi-kombinasi yang logis dari berbagai keadaan sistem dan penyebab-penyebab yang mungkin bisa berkontribusi terhadap kejadian tertentu (disebut kejadian puncak).

### 6. **Frekuensi**

Ukuran angka dari peristiwa suatu kejadian yang dinyatakan sebagai jumlah peristiwa suatu kejadian dalam waktu tertentu. Terlihat juga seperti kemungkinan dan peluang.

### 7. **Bahaya (*hazard*)**

Faktor intrinsik yang melekat pada sesuatu dan mempunyai potensi untuk menimbulkan kerugian.

### 8. **Monitoring/ Pemantauan**

Pengecekan, Pengawasan, Pengamatan secara kritis, atau Pencatatan kemajuan dari suatu kegiatan, tindakan, atau sistem untuk mengidentifikasi perubahan-perubahan yang mungkin terjadi.

### 9. **Probabilitas**

Digunakan sebagai gambaran kualitatif dari peluang atau frekuensi. Kemungkinan dari kejadian atau hasil yang spesifik, diukur dengan rasio dari kejadian atau hasil yang spesifik terhadap jumlah kemungkinan kejadian atau hasil. Probabilitas dilambangkan dengan angka dari 0 dan 1, dengan 0 menandakan kejadian atau hasil yang tidak mungkin dan 1 menandakan kejadian atau hasil yang pasti.

### 10. **Risiko Ikutan**

Tingkat risiko yang masih ada setelah manajemen risiko dilakukan.

### 11. **Risiko**

Peluang terjadinya sesuatu yang akan mempunyai dampak terhadap sasaran. Ini diukur dengan hukum sebab akibat. Variabel yang diukur biasanya probabilitas, konsekuensi dan juga pemaparan.

**12. Penerimaan Risiko (*acceptable risk*)**

Keputusan untuk menerima konsekuensi dan kemungkinan risiko tertentu.

**13. Analisis risiko**

Sebuah sistematis yang menggunakan informasi yang didapat untuk menentukan seberapa sering kejadian tertentu dapat terjadi dan besarnya konsekuensi tersebut.

**14. Penilaian risiko**

Proses analisis risiko dan evaluasi risiko secara keseluruhan.

**15. Penghindaran risiko**

Keputusan yang diberitahukan tidak menjadi terlibat dalam situasi risiko.

**16. Pengendalian risiko**

Bagian dari manajemen risiko yang melibatkan penerapan kebijakan, standar, prosedur perubahan fisik untuk menghilangkan atau mengurangi risiko yang kurang baik.

**17. Evaluasi risiko**

Proses yang biasa digunakan untuk menentukan manajemen risiko dengan membandingkan tingkat risiko terhadap standar yang telah ditentukan, target tingkat risiko dan kriteria lainnya.

**18. Identifikasi Risiko**

Proses menentukan apa yang dapat terjadi, mengapa dan bagaimana.

**19. Pengurangan Risiko**

Penggunaan/ penerapan prinsip-prinsip manajemen dan teknik-teknik yang tepat secara selektif, dalam rangka mengurangi kemungkinan terjadinya suatu kejadian atau konsekuensinya, atau keduanya.

**20. Pemindahan Risiko (*risk transfer*)**

Mendelegasikan atau memindahkan suatu beban kerugian ke suatu kelompok/ bagian lain melalui jalur hukum, perjanjian/ kontrak, asuransi, dan lain-lain. Pemindahan risiko mengacu pada pemindahan risiko fisik dan bagiannya ke tempat lain.

### **Konsep Resiko**

Para wirausaha merupakan mengambil resiko yang telah memperhitungkan bagaimana keberhasilan lebih besar dari kegagalan. Para wirausaha biasanya menghindari tingkat resiko yang rendah karena tidak ada tantangannya, dengan resiko yang tingkat kegagalan lebih tinggi biasanya bisa menghasilkan keuntungan yang lebih besar bagi wirausaha.

### **B. Kriteria Resiko**

Mengandung potensi kegagalan ada keberhasilan yang dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu :

1. Kelompok Resiko Tinggi.

2. Kelompok Resiko Rendah
3. Kelompok Resiko Sedang.

### C. Sikap Menghadapi Resiko

Sikap seseorang dalam menghadapi persalan biasanya mengandung resiko yang dasarnya dapat terbagi tiga yaitu :

1. Sikap penghindar resiko
2. Sikap netral
3. Sikap penggemar resiko

### Ciri-ciri wirausaha yang saling berkaitan dengan perilaku mengambil resiko antara lain :

1. Pengambil resiko berkaitan dengan kretifitas dan inovasi.
2. Pengambil resiko berkaitan dengan percaya pada diri sendiri  
Pengetahuan realistik mengenai pengetahuan yang dimiliki

### Strategi Manajemen Risiko Yang Efektif

#### 1. Membuat Perencanaan

Setiap bisnis harus memiliki sebuah perencanaan manajemen risiko yang solid. Berikut merupakan panduan dalam menyusunnya. Format perencanaan tersebut dapat bervariasi, tergantung kepada kebutuhan perusahaan anda. Sebuah perencanaan manajemen risiko untuk perusahaan yang besar dan kompleks dapat dijalankan dengan mudah dalam ratusan halaman, sedangkan sebuah bisnis kecil mungkin hanya memerlukan sebuah spreadsheet kecil yang berfokus pada item utama.

Ada beberapa item penting untuk dicantumkan dalam perencanaan manajemen risiko, sebagai berikut:

- Daftar risiko
- Penilaian tiap risiko berdasarkan kecendrungan terjadi dan dampaknya
- Penilaian terhadap pengendalian saat ini
- Rencana tindakan

Perencanaan lengkap anda tentu saja akan memiliki lebih banyak item, namun contoh ini paling tidak mengilustrasikan format tersebut. Anda dapat mengacu ke tutorial lain untuk lebih detail tentang apa maksud dari tiap nilai.

Mari kita lihat tiap-tiap item tersebut secara berurutan. Jika anda telah mengikuti seri ini sejauh ini, anda akan menyadari bahwa kami telah mencakup dua item pertama dalam tutorial terakhir. Jadi kita telah memiliki awal yang baik untuk perencanaan kita.

Berikut adalah contoh tabel yang kita susun waktu lalu:

<b>Risiko</b>	<b>Kecendrungan</b>	<b>Dampak</b>	<b>Nilai Risiko</b>
Klien utama XYZ Corp terlambat membayar tagihan.	5	2	10
Kehilangan daya selama lebih dari 24 jam.	1	3	3
COO Janet pergi meninggalkan perusahaan.	4	4	16
Sebuah kompetitor baru memotong harga produk utama kami.	2	5	10
Scathing ulasan produk dari majalah / website berpengaruh.	3	2	6

Pada contoh yang sama, kita dapat mengurangi dampak dengan mengatur akses ke fasilitas kredit jangka pendek. Dengan cara tersebut, bahkan jika klien terlambat membayar, kita tidak kehilangan uang. Untuk mengetahui lebih lanjut tentang pilihan peminjaman jangka pendek seperti *factoring and lines of credit*, lihat tutorial kami tentang meminjam uang untuk mendanai bisnis. Perencanaan lengkap anda tentu saja akan memiliki lebih banyak item, namun contoh ini paling tidak mengilustrasikan format tersebut. Anda dapat mengacu ke tutorial lain untuk lebih detail tentang apa maksud dari tiap nilai. Jadi untuk melengkapi perencanaan manajemen risiko kita, kita hanya perlu menambahkan dua kolom lagi pada tabel tersebut.

Kolom pertama yang baru tersebut tentang penilaian pengendalian terkini. Untuk setiap risiko yang telah anda identifikasi, apa yang sedang anda lakukan untuk mengendalikan tiap risiko, dan seberapa efektifkah hal itu?

Sebagai contoh, mari kita lihat item pertama dalam tabel kita: "Klien utama XYZ Corp terlambat membayar tagihan". Mungkin anda telah mengendalikan risiko tersebut dengan membuat reminder otomatis yang terkirim jika tagihan mendekati jatuh temponya, dan menunjuk salah satu staf anda untuk bertanggungjawab dalam menindaklanjuti secara personal melalui telepon dan email. Anda akan memasukkan hal tersebut ke dalam daftar sebagai existing controls dalam perencanaan manajemen risiko anda.

Jadi langkah berikutnya adalah menetapkan efektifitas tindakan - tindakan tersebut. Seberapa baik tindakan tersebut sekarang? Jika klien anda hampir selalu membayar tepat waktu, sebagai contoh, maka kendali yang anda lakukan efektif. Tapi jika XYZ Corp terlambat membayar 2 atau tiga kali tahun ini, kendali yang anda lakukan tidak cukup. Sekali lagi, anda dapat menggunakan skala 5 poin sederhana berikut:

1. sangat tidak cukup, atau tidak ada
2. tidak cukup
3. memuaskan
4. kuat
5. sangat kuat

Maka elemen akhir rencana anda menjelaskan secara detail tindakan yang perlu anda ambil untuk mengatur risiko secara lebih efektif. Apa yang dapat anda lakukan, entah itu mengurangi kecendrungan kejadian, atau untuk meminimalkan dampaknya ketika itu terjadi?

Item terakhir akan sedikit lebih kompleks, jadi kita akan melihatnya dalam beberapa detail pada seksi berikutnya pada tutorial ini.

## **2. Menentukan Bagaimana Menangani Risiko**

Jadi pada poin di seri ini, kita telah mengidentifikasi seluruh risiko utama dalam bisnis kita, memprioritaskannya berdasarkan kecendrungan dan dampak, dan menilai efektifitas kendali sekarang ini.

Langkah berikutnya adalah menentukan apa yang harus dilakukan pada tiap risiko, sehingga kita dapat menanganinya dengan baik. Dalam dunia manajemen risiko, ada empat strategi utama:

### **1. Menghindarinya**

Menghindari resiko, terkadang sebuah risiko akan begitu serius hingga anda ingin menghilangkannya, contohnya dengan menghindari seluruh aktivitas, atau menggunakan pendekatan yang benar - benar berbeda. Jika sebuah jenis trading tertentu sangat berisiko, anda mungkin memutuskan bahwa itu tidak sebanding dengan apa yang akan didapat, dan meninggalkannya. Keuntungan strategi ini adalah bahwa ini merupakan cara yang paling efektif dalam berurusan dengan risiko. Dengan menghentikan aktivitas yang menyebabkan masalah - masalah potensial, anda menghilangkan peluang kerugian. Namun kelemahannya adalah bahwa anda juga kehilangan beberapa keuntungan juga. Aktivitas yang berisiko dapat menjadi sangat menguntungkan, atau mungkin memiliki keuntungan lainnya bagi perusahaan anda. Jadi strategi ini sangat baik digunakan sebagai langkah terakhir, ketika anda mencoba strategi lainnya dan menemukan bahwa tingkat risiko masih terlalu tinggi.

## 2. Mengurangnya

Mengurangi resiko, jika anda tidak menghilangkan seluruh aktivitas, pendekatan umum adalah mengurangi risiko yang berkaitan dengan itu. Ambil langkah untuk membuat hasil negatif lebih sedikit terjadi, atau meminimalkan dampaknya ketika itu terjadi.

Dengan kasus kita sebelumnya, "Klien utama XYZ Corp terlambat membayar tagihan" kita dapat mengurangi kecenderungan untuk terjadi dengan menawarkan insentif kepada klien yang membayar tagihannya tepat waktu. Mungkin diskon 10% untuk pembayaran yang lebih cepat, dan penalti untuk pembayaran yang terlambat. Berurusan dengan pelanggan yang terlambat membayar dapat sangat mengecok, dan kami telah membahasnya lebih pada tutorial tentang menangani cash flow lebih efisien, namun berikut adalah beberapa pilihan.

Ini mungkin merupakan strategi yang paling umum, dan cocok digunakan untuk rentang risiko yang luas. Pada strategi anda anda dapat melanjutkan aktivitas anda, namun dalam pengukuran yang membuat bahayanya berkurang. Jika dilakukan dengan benar, anda mendapatkan yang terbaik. Namun bahayanya adalah kendali anda menjadi tidak efektif, dan anda berakhir dengan tetap menderita kerugian yang anda takutkan.

## 3. Memindahkannya

Memindahkan resiko, kita semua familiar dengan konsep asuransi dari kehidupan sehari - hari, dan hal yang sama berlaku dalam bisnis. Sebuah kontrak asuransi pada dasarnya merupakan transfer risiko dari satu pihak ke pihak lainnya, dengan imbalan bayaran.

Contohnya ketika anda memiliki sebuah rumah, ada risiko besar akan kebakaran, pencurian atau kerusakan lainnya. Jadi anda membayar sebuah polis asuransi rumah, dan memindahkan risiko tersebut ke perusahaan asuransi. Jika sesuatu terjadi, perusahaan asuransi yang akan menanggung kerugiannya, dan sebagai imbalan untuk jaminan tersebut, anda membayar premi.

Ketika anda memiliki sebuah bisnis, anda memiliki pilihan untuk memindahkan banyak risiko anda ke perusahaan asuransi. Anda dapat mengasuransikan properti dan kendaraan anda, juga mengambil berbagai jenis asuransi liabilitas untuk melindungi anda dari tuntutan hukum. Kita akan membahas lebih detail tentang asuransi pada tutorial selanjutnya dalam seri ini, namun ini adalah pilihan yang bagus dalam menangani risiko yang memiliki dampak yang besar, sepanjang anda dapat menemukan polis yang terjangkau.

## 4. Menerimanya

Menerima resiko, seperti yang telah kita lihat, manajemen risiko mempunyai harga. Menghindari risiko berarti membatasi aktivitas perusahaan anda dan melewatkan peluang keuntungan. Mengurangi risiko dapat melibatkan sistem baru yang mahal atau proses dan kontrol yang melelahkan. Memindahkan risiko juga ada harganya, contohnya seperti pada premi asuransi.

Jadi dalam kasus risiko tingkat minor, langkah terbaik adalah menerimanya. Tidak masuk akal bila menginvestasikan dalam serangkaian software yang mahal hanya untuk mengecilkan sebuah risiko yang tidak akan memiliki dampak yang besar. Untuk risiko yang mendapatkan nilai dampak dan kecendrungan yang rendah, carilah solusi sederhana dan murah, dan jika anda tidak dapat menemukannya, maka mungkin akan lebih berharga untuk menerimanya dan melanjutkan bisnis seperti biasa.

Keuntungan dalam menerima risiko adalah cukup jelas: tidak ada biaya, dan membebaskan sumber daya untuk fokus pada risiko yang lebih serius. Kelemahannya adalah juga cukup jelas: anda tidak memiliki kendali. Jika dampak dan kecenderungannya minor, itu mungkin tidak masalah. Namun pastikan bahwa anda telah menilai semua hal tersebut dengan benar, sehingga anda tidak akan mendapat kejutan yang tidak menyenangkan.

Jadi setiap strategi memiliki kelebihan dan kekurangannya masing - masing, dan anda mungkin akan pada akhirnya menggunakan semuanya. Terkadang anda mungkin perlu menghindari risiko, dan di saat lainnya anda akan ingin menguranginya, memindahkannya, atau cukup menerimanya. Mari kita lihat apa maksud istilah tersebut, dan bagaimana memutuskan klasifikasi yang mana yang akan digunakan pada risiko bisnis anda.

### **3. Monitor**

Melakukan pengukuran tidak cukup; anda juga perlu memeriksa apakah hal tersebut bekerja, dan memonitor bisnis anda secara reguler untuk mengidentifikasi dan menangani risiko baru.

Titik awalnya adalah perencanaan yang telah anda tetapkan. Anda sekarang telah memiliki sebuah daftar seluruh risiko dalam bisnis anda, penilaian terhadap kecendrungan dan dampaknya, sebuah evaluasi terhadap kendali terkini, dan rencana tindakan untuk menanganinya. Berikut adalah contoh bagaimana tampaknya ketika anda meletakkan semuanya bersama - sama (klik pada tombol ***Risk management plan and register*** pada bagian akhir halaman).

Bahayanya dengan dokumen seperti ini adalah anda menghabiskan banyak waktu untuk menyiapkan pada awalnya, namun tidak pernah kembali dan mengupdatenya di lain waktu. Sebuah perencanaan manajemen risiko yang baik haruslah sebuah dokumen yang hidup, yang secara konstan menjadi acuan dan diupdate untuk mencerminkan situasi terbaru, risiko baru, dan efektifitas tindakan anda.

## **BAB VII**

### **PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

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

Manajemen sumber daya manusia atau biasa di sebut dengan SDM merupakan suatu proses untuk menangani berbagai macam masalah pada ruang lingkup pegawai, karyawan, buruh, manajer serta tenaga kerja yang lainnya guna menunjang aktivitas organisasi maupun perusahaan demi mencapai sebuah tujuan yang sudah ditentukan. Unit atau bagian yang umumnya mengurus SDM yaitu Departemen Sumber Daya Manusia atau Human Resource Departement (HRD). Bahkan sumber daya manusia sangatlah menyangkut desain penyusunan karyawan, pengelolaan karir, sistem perencanaan, pengembangan karyawan, evaluasi kinerja, hubungan ketenagakerjaan dan kompensasi karyawan yang baik. Manajemen Sumber Daya Manusia melibatkan seluruh praktik serta keputusan manajemen yang memenuhi secara langsung SDM-nya. Bahkan banyak para ahli memberikan pendapat-pendapat nya tentang apa itu pengertian sumber daya manusia? Di bawah ini ada beberapa pendapat menurut para ahli yaitu :

1. Melayu SP. Hasibuan

Manajemen SDM merupakan ilmu sekaligus seni mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan juga efisien guna membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan maupun masyarakat.

2. Henry Simamora

Manajemen SDM merupakan pendayagunaan, penilaian, pengembangan, pemberian balasan jasa serta sistem pengelolaan terhadap individu yang merupakan anggota kelompok atau organisasi pekerja. Manajemen SDM juga berkaitan erat dengan desain dan juga implementasi sistem perencanaan, personalia, evaluasi kerja, penyusunan, pengembangan karyawan, kompensasi karyawan serta hubungan perburuhan dengan mulus.

3. Achmad S. Rucky

Manajemen SDM merupakan penerapan secara lebih tepat sekaligus efisiensi di dalam pendayagunaan, proses akuisisi, pengembangan serta pemeliharaan SDM yang dimiliki oleh sebuah organisasi secara efektif guna mencapai tingkat pendayagunaan SDM yang optimal oleh sebuah organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.

4. Mutiara S. Panggabean

Manajemen SDM merupakan sebuah proses yang terdiri dari pengorganisasian, perencanaan, pimpinan serta pengendalian kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan analisis pekerjaan, pengadaan, evaluasi pekerjaan, pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja untuk mencapai sebuah tujuan yang sudah ditetapkan.

Itulah beberapa pendapat tentang SDM dari para ahli. maka dari definisi yang ada di atas, maka menurut pendapat Mutiara S. Panggabean ditemukan bahwa di dalam kegiatan bidang Sumber Daya Manusia dapat terlihat adanya dua sudut pandang yaitu dilihat dari sisi pekerjaan serta dari sisi pekerja. Jika dilihat dari sisi pekerjaan maka akan terdiri dari analisis dan juga evaluasi kerja. Sementara jika dilihat dari sisi pekerja akan meliputi kegiatan-kegiatan pengadaan tenaga kerja, pelatihan, promosi, penilaian prestasi kerja, pengembangan, kompensasi serta pemutusan hubungan kerja. Berdasarkan seluruh definisi seperti yang tertera di atas dari pendapat para ahli tersebut menunjukkan jika Manajemen Sumber Daya Manusia sangatlah penting dalam mencapai sebuah tujuan perusahaan agar dapat berjalan sesuai dengan yang di inginkan sebuah perusahaan itu sendiri. Sehingga dalam pelaksanaan dan program-program perusahaan dapat berjalan dengan sesuai dari seorang pengusaha dan dapat menambah daya kreatifitas perusahaan itu sendiri.

## **B. Ruang Lingkup Sumber Daya Manusia**

Dalam ruang lingkup Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan sangatlah memungkinkan untuk dijalankan dalam sebuah pelaksanaan merekrut SDM yang ada, dengan tujuan agar sebuah organisasi maupun perusahaan dapat berjalan dengan baik serta memiliki SDM yang berkualitas. Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat di klarifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu :

1. Fungsi perencanaan (*planning*)  
Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.
2. Fungsi pengorganisasian (*organizing*)  
Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas-tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.
3. Fungsi pengarahan (*directing*)  
Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan perusahaan.
4. Fungsi pengendalian (*controlling*)  
Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya dibidang tenaga kerja, yang telah dicapai.

Disamping fungsi pokok, manajemen sumber daya manusia juga memiliki beberapa fungsi operasional yaitu: Pengadaan (*Procurement*), Pengembangan (*Development*), Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pengadaan(*Procurement*) SDM, dilakukan dengan tujuan untuk menentukan dan memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Di dalamnya meliputi :

- A. Perencanaan Sumber Daya Manusia : Penentuan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif
- B. Penarikan/perekrutan calon tenaga kerja (*recruitment*) :menarik sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia.
- C. Seleksi (*Selection*) :Merupakan proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dikumpulkan melalui proses *recruitment*.
- D. Penempatan (*Placement*) :Penempatan tenaga kerja yang terpilih pada jabatan yang ditentukan.
- E. Pembekalan (*Orientation*) :Dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada tenaga kerja terpilih tentang deskripsi jabatan, kondisi kerja, dan peraturan organisasi atau perusahaan.

Pengembangan (*Development*), bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan SDM yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi lainnya. Yaitu dengan cara :

- A Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*).
- B Pengembangan Karir (*Career Development*)

Pemeliharaan (*maintenance*), bertujuan untuk memelihara keutuhan sumber daya manusia yang dimiliki. Wujudnya berupa rasa betah dan mempunyai kemauan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya pada organisasi. Yaitu:

- A Kompensasi Jabatan (*job compensation*) Meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada para karyawan. Kegiatan disini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasai karyawan, dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh masing-masing pekerja secara adil.
- B Integrasi (*Integration*) Merupakan kegiatan untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan individu pekerja. Apabila tujuan-tujuan ini sudah sinkron, maka akan tergalang kekompakan dalam irama kerja organisasi dengan irama kerja para individu karyawan, sehingga akan menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi dalam pencapaian tujuan.

- C Hubungan Pemburuan (*Labour Relation*) Pembahasan masalah perjanjian kerja perjanjian perburuhan,kesempatan kerja bersama, sampai penyelesaian perselisihan perburuhan
- D Pemisahan / Pemutusan hubungan kerja (*Separation*) Menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja.

### C. Ketenagaan Sumber Daya Manusia

Hakekat ketenagaan pada intinya adalah pengaturan, mobilisasi potensi, prosesmotivasi, dan pengembangan sumber daya manusia dalam memenuhi kepuasan melalui karyanya. Hal ini berguna untuk tercapainya tujuan individu, organisasi, ataupun komunitas dimana ia berkarya.

Menurut Fadillah dkk.(2010) ketenagaan (*staffing*) sering dimulai dengan rencana sumber daya manusia, dimana terdiri dari antisipasi dan mempersiapkan untuk perpindahan karyawan ke dalam, masuk dan keluar dari perusahaan. Proses ini diharapkan dapat mengantisipasi kebutuhan SDM dimasa yang akan datang dan seleksi SDM merupakan cara untuk mendekati pemenuhan kebutuhan sumber daya yang tepat.

Ketenagaan adalah aktivitas yang diambil untuk menarik, mempekerjakan dan menggaji personil atau karyawan yang dapat memberikan dukungan efektif bagi kemajuan dalam organisasi atau perusahaan. Ambil contoh dalam manajemen kependidikan pengadaan tenaga kependidikan tidak di dapat dengan asal pilih pengadaan tenaga kependidikan dapat di selenggarakan langkah-langkah sebagai berikut :

#### 1. Pengumuman

Pengumuman ini dilakukan untuk memberitahukan kepada seluruh masyarakat yang memenuhi kualifikasi melalui media cetak maupun media elektronik. Dalam pengumuman pengadaan tenaga kependidikan,hal yang harus tercantum adalah sebagai berikut:

- a. Persyaratan yang dituntut dari para pelamar
- b. Batas waktu dimulai dan diakhiri pendaftaran
- c. Alamat dan tempat pengajuan pelamaran
- d. Lain-lain yang dipandang perlu untuk pelamaran

#### 2. Pendaftaran

Pendaftaran dilakukan setelah pengumuman tersebar dan pendaftar mengajukan permohonan dengan memenuhi syarat yang telah ditentukan beserta lampiran lainnya yang dibutuhkan.

#### 3. Seleksi atau penyaringan

Dalam pengadaan tenaga kependidikan, penyaringan dilaksanakan melalui dua tahap yaitu :

- a. Penyaringan administrative. Penyaringan administrative dilaksanakan berupa pemeriksaan terhadap kelengkapan beserta lampirannya. Apabila terdapat kekurangan lengkapan dalam hal administrative maka peserta tersebut akan gagal.
  - b. Ujian atau test. Setelah peserta yang lulus dalam tes penyaringan administrative maka akan mengikuti ujian pegawai dengan materi pengetahuan umum, pengetahuan tekhnis, dan lainnya yang dipandang perlu.
4. Pengangkatan dan penempatan ketenagaan kependidikan

Pengangkatan dan penempatan tenaga kependidikan yang bukan tenaga pendidik pada satuan pendidikan yang disclenggarakan oleh Pemerintah dilakukan oleh Menteri, Menteri lain, atau Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen dengan memperhatikan keseimbangan antara penempatan dan kebutuhan serta ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi pegawai negeri.

Untuk dapat diangkat sebagai tenaga pendidik, calon tenaga pendidik yang bersangkutan selain memiliki kualifikasi sebagai tenaga pengajar harus pula memenuhi persyaratan berikut:

1. Sehat jasmani dan rohani yang dinyatakan dengan tanda bukti dari yang berwenang, yang meliputi:
    - tidak menderita penyakit menahun (kronis) dan/atau yang menular.
    - tidak memiliki cacat tubuh yang dapat menghambat pelaksanaan tugas sebagai tenaga pendidik.
    - tidak menderita kelainan mental.
  2. Berkpribadian baik, yang meliputi :
    - beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa
    - bekepribadian Pancasila.
5. Pembinaan tenaga kependidikan
- Pembinaan karier tenaga kependidikan meliputi kenaikan pangkat dan jabatan berdasarkan prestasi kerja dan peningkatan disiplin.pembinaan disini adalah segala usaha untuk memajukan dan meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan, demi kelancaran pelaksanaan tugas pendidikan. Adapun alasan diadakannya pengembangan tekhnologi diantaranya yaitu:
1. Perkembangan ilmu dan teknologi
  2. Menutup kelemahan dari seleksi
  3. Menumbuhkan ikatan batin

Dalam hal pengembangan pegawai, banyak cara yang sudah dikembangkan. pengembangan ini dilaksanakan dengan:

1. Bimbingan berupa petunjuk yang diberikan kepada pegawai, pada waktu melaksanakan tugasnya.
2. Latihan-latihan berupa intern dan ekstern.
3. Pendidikan formal
4. Promosi berupa pengangkatan jabatan ke yang lebih tinggi.
5. Penataran
6. Workshop

6. Pemandangan tenaga kependidikan

Mutasi mempunyai pengertian luas, dimana segala perubahan jabatan seorang tenaga kependidikan. Mutasi ini juga diartikan sebagai pemindahan wilayah kerja. Dilakukannya mutasi disebabkan oleh beberapa hal diantaranya atas tugas dinas maupun permintaan sendiri. Tujuan diadakannya mutasi ini adalah:

- Untuk menghilangkan rasa bosan.
- Dalam rangka pembinaan pegawai agar mendapat pengalaman yang luas.
- Dalam rangka penataan kembali pegawai sehingga menemukan tempat yang sesuai dengan minat dan kemampuannya.

7. Pemberhentian Tenaga Kependidikan

Pemberhentian seorang pegawai dapat karena pelanggaran disiplin, pengunduran diri, pengurangan tenaga atau pensiun. Aturan tentang pemberhentian pegawai harus jelas karena menyangkut nasib seseorang, terutama tentang pemberhentian karena pelanggaran disiplin dan pengurangan tenaga karena dapat memicu ketidakpuasan seseorang yang dikenai tindakan ini. Untuk pemberhentian karena pengunduran diri harus dilihat apakah pegawai yang bersangkutan memiliki ikatan atau perjanjian tertentu dengan sekolah atau tidak. Sedangkan pemberhentian karena memasuki usia pensiun sebaiknya didahului oleh program persiapan pensiun.

Pemberhentian dengan hormat tenaga kependidikan atas dasar:

- permohonan sendiri.
- meninggal dunia
- mencapai batas usia pensiun, dilakukan oleh penyelenggara satuan pendidikan yang bersangkutan.

Sedangkan pemberhentian tidak dengan hormat tenaga kependidikan dilakukan atas dasar:

- Hukuman jabatan

- Akibat pidana penjara berdasarkan keputusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap, dilakukan oleh penyelenggara satuan pendidikan yang bersangkutan.

Selain itu, dalam Pemberhentian tenaga kependidikan dapat dilakukan karena sebab lain diantaranya sebagai berikut :

- Pemberhentian atas permintaan sendiri
- Pemberhentian karena mencapai batas usia pension
- Pemberhentian karena adanya penyederhanaan organisasi
- Pemberhentian karena melakukan pelanggaran
- Pemberhentian karena tidak cakap jasmani dan rohani
- Pemberhentian karena meninggalkan tugas
- Pemberhentian karena meninggal dunia atau hilang

Manajemen ketenagaan merupakan suatu fungsi yang dilaksanakan dalam organisasi yang memudahkan pemanfaatan sumber daya manusia dengan efektif untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan individu. Tujuan manajemen ketenagaan adalah optimalisasi dari tingkat penyesuaian diantara empat komponen sumber daya manusia. Antara lain adalah lingkungan, organisasi, pekerjaan dan individual. Selain itu manajemen ketenagaan juga berorientasi pada pelayanan dengan berupaya memenuhi kebutuhan dan keinginan

#### **D. Kompensasi Sumber Daya Manusia**

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi juga merupakan salah satu cara yang paling efektif bagi departemen personalia guna meningkatkan prestasi kerja, motivasi serta kepuasan kerja karyawan. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan. Sebagian besar masyarakat khususnya karyawan menganggap kompensasi sangat penting, sebab besarnya kompensasi bagi mereka mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Tingkat kompensasi absolut karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status, martabat, dan harga diri mereka. Jadi bila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara dramatis.

Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusianya. Selain itu kompensasi sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting. Bila pengupahan dan penggajian tidak diadministrasikan

secara tepat, perusahaan bisa kehilangan para karyawannya yang baik dan harus mengeluarkan biaya untuk menarik, menyeleksi, melatih dan mengembangkan penggantinya. Bahkan apabila karyawan tidak keluar, mereka mungkin menjadi tidak puas terhadap perusahaan dan menurunkan produktivitas mereka.

#### ❖ **Tujuan dan Fungsi Kompensasi Sumber Daya Manusia**

Secara umum kompensasi memiliki beberapa tujuan, diantaranya :

1. Memperoleh personalia yang qualified  
Dalam penarikan karyawan, biasanya calon pekerja yang memiliki kemampuan yang cakap dalam bekerja akan lebih tertarik pada kompensasi yang lebih tinggi maka disinilah peran pengusaha untuk Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar tersebut. Selain itu untuk karyawan yang sudah bekerja maka kompensasi tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.
2. Mempertahan karyawan yang ada sekarang  
Apabila kita menginginkan karyawan baik kita tidak keluar atau berpindah ke perusahaan lain maka tingkat kompensasi harus dijaga agar tetap kompetitif
3. Menjamin keadilan  
Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.
4. Menghargai perilaku yang diinginkan  
Kompensasi seharusnya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan untuk kemajuan perusahaan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.
5. Mengendalikan biaya-biaya  
Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat yang layak untuk bekerja, Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (underpay) atau lebih (overpay) kepada para karyawannya.
6. Memenuhi peraturan-peraturan legal  
Administrasi kompensasi diharapkan memenuhi batasan-batasan legal Negara seperti peraturan UU tentang ketenagakerjaan yaitu UU no. 13 tahun 2003.

Dari tujuan-tujuan di atas dapat disimpulkan bahwa antara tujuan umum kompensasi sumber daya manusia adalah menciptakan karyawan yang lebih baik dan menunjukkan perlakuan yang adil kepada karyawan.

#### ❖ **Penentuan kompensasi sumber daya manusia**

Penentuan besarnya kompensasi yang diberikan ditentukan oleh factor-faktor di bawah ini yaitu:

A. Harga / Nilai pekerjaan

Penilaian harga suatu jenis pekerjaan merupakan tindakan pertama yang dilakukan dalam menentukan besarnya kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan. Penilaian harga pekerja dapat dilakukan dengan dua cara, sebagai berikut:

1. Melakukan analisis jabatan/pekerjaan ini akan berkaitan dengan jenis keahlian yang dibutuhkan, tingkat kompleksitas pekerjaan, resiko pekerjaan, perilaku/kepribadian yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dari informasi tersebut kemudian ditentukan harga pekerjaan.
2. Melakukan 120system “harga” pekerjaan sejenis pada organisasi lain. Harga pekerjaan pada beberapa organisasi dapat dijadikan sebagai patokan dalam menentukan harga pekerjaan sekaligus sebagai ukuran kelayakan kompensasi. Jika harga pekerjaan yang diberikan lebih rendah dari organisasi lain, maka kecil kemungkinan organisasi tersebut mampu menarik atau mempertahankan karyawan yang *qualified*. Sebaliknya bila harga pekerjaan tersebut lebih tinggi dari organisasi lainnya, maka organisasi tersebut akan lebih mudah menarik dan mempertahankan karyawan yang *qualified*.

B. Sistem kompensasi

1. **Sistem prestasi**

Pengupahan dengan cara ini mengaitkan secara langsung antara besarnya upah dengan prestasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Sedikit banyaknya upah tersebut tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai karyawan dalam waktu tertentu. Cara ini dapat diterapkan bila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif. Cara ini akan sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Contoh kompensasi 120system hasil prestasi : per potong, per meter, per kilo, per liter dan sebagainya.

2. **Sistem Waktu**

Besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti Jam, Hari, Minggu, Bulan. Besarnya Upah ditentukan oleh lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Umumnya cara ini digunakan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi. Namun dengan menggunakan cara system waktu memiliki kelemahan dan kelebihan nya yaitu:

Kelemahan dari system waktu

- Tidak membedakan usia, pengalaman, dan kemampuan karyawan.
- Membutuhkan pengawasan yang ketat agar karyawan sungguh-sungguh bekerja.
- Kurang mengakui adanya prestasi kerja karyawan.

Kelebihan system waktu

- Dapat mencegah hal-hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
- Menjamin kepastian penerimaan upah secara 121ystem121c.
- Tidak memandang rendah karyawan yang cukup lanjut usia.

### 3. System kontrak/borongan

Penetapan besarnya upah dengan 121ystem kontrak/borongan didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan kontrak perjanjian. Untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam kontrak juga dicantumkan ketentuan mengenai “konsekuensi” bila pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan perjanjian baik secara kuantitas, kualitas maupun lamanya penyelesaian pekerjaan. Sistem ini biasanya digunakan untuk jenis pekerjaan yang dianggap merugikan bila dikerjakan oleh karyawan tetap dan/atau jenis pekerjaan yang tidak mampu dikerjakan oleh karyawan tetap.

#### ❖ Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi sumber daya manusia

##### 1. Faktor intern organisasi

- Dana Organisasi

Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan. Maka Makin besarnya prestasi kerja maka makin besar pula keuntungan organisasi/perusahaan. Besarnya keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik. Begitu pula sebaliknya.

- Serikat pekerja

Para pekerja yang tergabung dalam seikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan. Serikat pekerja dapat menjadi 121ystem kekuatan pekerja di dalam menuntut perbaikan nasib. Keberadaan serikat pekerja perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen.

## 2. Factor pribadi karyawan

### ✓ Produktivitas kerja

Produktivitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan 122system yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan karyawan pada posisi dan jabatan yang sama mendapatkan kompensasi yang berbeda. Pemberian kompensasi ini dimaksud untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

### ✓ Posisi dan jabatan

Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya.

### ✓ Pendidikan dan pengalaman

Selain posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan 122system yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya. Pertimbangan 122system ini merupakan wujud penghargaan organisasi pada keprofesionalan seseorang. Pertimbangan ini juga dapat memacu karyawan untuk meningkatkan pengetahuannya.

### ✓ Jenis dan sifat pekerjaan

Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan adminstratif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai juga karena besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikul oleh pegawai yang bersangkutan. Sebagai contoh, kebanyakan organisasi/perusahaan pegawai yang bertugas di lapangan biasanya mendapatkan kompensasi antara 2-3 kali lipat dari pekerjaan di dalam ruangan/kantor. Besarnya kompensasi sejalan dengan besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikulnya.

## 3. Factor ekstern

- Penawaran dan Permintaan kerja  
Mengacu pada 123yste ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran (*supply*) tenaga kerja ebih dari permintaan (*demand*) akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Sebaiknya bila kondisi pasar kerja menunjukkan besarnya jumlah permintaan tenaga kerja sementara penawaran hanya sedikit, maka kompensasi yang diberikan akan besar. Besarnya nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki organisasi tersebut. Namun dalam keadaan dimana jumlah tenaga kerja lebih besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan.
- Biaya hidup  
Besarnya kompensasi terutama upah/gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (*cost of living*). Yang dimaksud biaya hidup disini adalah biaya hidup minimal. Paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau diatas biaya hidup minimal. Jika kompensasi yang diberikan lebih rendah dari biaya hidup minimal, maka yang terjadi adalah proses pemiskinan bangsa.
- Kebijakan Pemerintah  
Sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang-wenangan dan keadilan. Dalam kaitannya dengan kompensasi, pemerintah menentukan upah minimum, jam kerja/hari, untuk pria dan wanita, pada batas umur tertentu. Dengan peraturan tersebut pemerintah menjamin berlangsungnya proses pemakmuran bangsa hingga dapat mencegah praktek-praktek organisasi yang dapat memiskinkan bangsa.
- Kondisi Perekonomian Nasional  
Kompensasi yang diterima oleh pegawai di 123ystem-negara maju jauh lebih besar dari yang diterima 123ystem-negara berkembang dan atau 123ystem miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organsasi-organisasi dalam suatu 123ystem mencerminkan kondisi perekonomian 123ystem tersebut dan penghargaan 123ystem terhadap sumber daya manusianya.

❖ Tantangan yang mempengaruhi kebijakan kompensasi

1. Suplai dan permintaan tenaga kerja

Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi daripada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena desakan kondisi pasar. Sebagai contoh, pada tahun 1970-an, kelangkaan tenaga akuntan menyebabkan perusahaan (organisasi) harus memberikan tunjangan kelangkaan disamping kompensasi dasar untuk memperoleh tenaga kerja akuntan.

2. Produktivitas

Perusahaan harus memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup dan tumbuh. Tanpa hal ini, perusahaan tidak akan dapat bersaing lagi. Oleh karena itu, perusahaan tidak dapat membayar para karyawannya melebihi kontribusi mereka kepada perusahaan melalui produktivitas mereka. Bila ini terjadi (bisa karena kelangkaan atau kekuatan serikat karyawan), perusahaan biasanya merancang kembali pekerjaan-pekerjaan, melatih para karyawan baru untuk menaikkan suplai atau melakukan otomatisasi.

3. Kesediaan untuk membayar

Bukan merupakan suatu pernyataan yang berlebihan bahwa perusahaan sebenarnya ingin membayar kompensasi secara adil dan layak. Oleh karena itu, perusahaan juga merasa bahwa para karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima. Manajemen perlu mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka agar kompensasi yang lebih tinggi dapat dibayarkan.

4. Berbagai kebijaksanaan pengupahan dan penggajian

Hampir semua organisasi mempunyai kebijaksanaan yang mempengaruhi pengupahan dan penggajian. Salah satu kebijaksanaan yang umum adalah memberikan kenaikan upah yang sama besarnya pada karyawan anggota serikat buruh maupun karyawan yang bukan anggota serikat. Banyak perusahaan mempunyai kebijaksanaan pembayaran bonus (premium) di atas upah dasar untuk meminimumkan perputaran karyawan atau untuk menarik para karyawan terbaik. Perusahaan-perusahaan lain mungkin juga menetapkan kenaikan kompensasi secara otomatis bila indeks biaya hidup naik.

5. Kendala-kendala pemerintah

Tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah dengan segala peraturannya mempengaruhi penetapan kompensasi perusahaan. Peraturan upah minimum, upah kerja lembur, dan pembatasan umur untuk tenaga kerja anak-anak merupakan beberapa contoh kendala kebijaksanaan kompensasi yang berasal dari pemerintah

❖ Keadilan dan kelayakan dalam pemberian kompensasi

Selain hal-hal di atas, dalam pemberian kompensasi perlu dipertimbangkan unsur *keadilan* dan *kelayakan*.

### 1. Keadilan

Dalam pemberian kompensasi apakah itu berupa upah, gaji, bonus atau bentuk-bentuk lainnya, penting sekali diperhatikan masalah keadilan tersebut. Keadilan bukan berarti sama rasa sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait adanya hubungan antara pengorbanan (*input*) dengan *output*.

Semakin tinggi pengorbanan, semakin tinggi penghasilan yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanan (*input*) yang diperlukan suatu jabatan. *Input* dalam satu jabatan ditujukan dari persyaratan-persyaratan (spesifikasi) yang harus dipenuhi oleh orang yang memegang jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula penghasilan (*output*) yang diharapkan. *Output ini* ditunjukkan dari upah yang diterima para karyawan yang bersangkutan, dimana didalamnya tercantum rasa keadilan yang sangat diperhatikan oleh setiap karyawan penerima kompensasi tersebut. Bila tuntutan keadilan seperti seperti ini telah terpenuhi ini berarti perusahaan telah memiliki *internal consistency* dalam sistem kompensasinya.

### 2. Kelayakan

Di samping masalah keadilan dalam pemberian kompensasi perlu diperhatikan masalah kelayakan. Pengertian layak ini berkaitan dengan standar hidup seperti kebutuhan pokok minuman atau *upah minimum* sesuai dengan ketentuan pemerintah. Kelayakan juga dilihat dengan cara membandingkan pengupahan di perusahaan lain. Bila kelayakan ini sudah tercapai, maka perusahaan sudah mencapai apa yang disebut *external consistency* (Konsistensi Eksternal). Apabila upaya di dalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dari perusahaan-perusahaan lain, maka hal ini dapat mengakibatkan kesulitan bagi perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja. Oleh karena itu untuk memenuhi kedua konsistensi tersebut (internal dan eksternal) perlu digunakan suatu evaluasi pekerjaan.

## E. Pengintegrasian Sumber Daya Manusia

Pengintegrasian (Integration) ialah fungsi operasional manajemen personalia yang terpenting, sulit, dan kompleks untuk merealisasikannya. Hal ini disebabkan karena karyawan/manusia bersifat dinamis dan mempunyai pikiran, perasaan, harga diri, sifat, serta membawa latar belakang, perilaku, keinginan, dan kebutuhan yang berbeda-beda dalam organisasi perusahaan.

Karyawan tidak bisa dilakukan seenaknya seperti menggunakan faktor produksi lainnya (mesin, modal, atau bahan baku). Karyawan juga harus selalu diikutsertakan dalam setiap kegiatan serta memberi peran aktif untuk

menggunakan alat-alat yang ada. Karena tanpa peran aktif karyawan, alat-alat canggih yang dimiliki tidak ada artinya bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Tujuan perusahaan hanya dapat dicapai jika para karyawan bergairah bekerja, mengarahkan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan, serta berkeinginan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal. Jika karyawan kurang berprestasi maka sulit bagi organisasi perusahaan dapat memperoleh hasil yang baik.

Masalah pengintegrasian adalah menyatupadukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan, agar terciptanya kerjasama yang serasi serta saling menguntungkan.

❖ **Tujuan pengintegrasian**

Tujuan pengintegrasian adalah memanfaatkan karyawan agar mereka bersedia bekerja keras dan berpartisipasi aktif dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi serta terpenuhinya kebutuhan karyawan. Dengan tercapainya tujuan dari organisasi, perusahaan akan mendapat laba yang besar dan terpenuhinya kebutuhan karyawan dalam perusahaan itu maka loyalitas karyawan akan tercipta. Semua perusahaan ingin mendapatkan laba sebesar-besarnya, sehingga adanya kerjasama antara karyawan dan perusahaan.

❖ **Prinsip-prinsip pengintegrasian**

Prinsip pengintegrasian adalah menciptakan kerja sama yang baik dan saling menguntungkan. Jadi dalam prinsip ini perusahaan dan karyawannya dituntut berusaha agar bagaimana kerja sama yang baik harus benar-benar ada dalam organisasi, dan dalam prinsip ini perusahaan dan karyawannya akan saling menguntungkan.

1. Hubungan antar manusia (*Human Relation*)

Hubungan antara manusia (*Human Relation*) adalah kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan Individu demi terpadunya kepentingan bersama. Tujuannya adalah menghasilkan integrasi yang cukup kukuh, mendorong kerja sama yang produktif dan kreatif untuk mencapai sasaran bersama.

2. Motivasi (*Motivation*)

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama dengan produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Motivasi merupakan salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan. Pengetahuan tentang pola motivasi membantu para manajer memahami sikap kerja pegawai masing-masing.

### 3. Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal.

Pelaksanaan kepemimpinan cenderung menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas, dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasif. Hal ini semua akan diperoleh karena kecakapan, kemampuan, dan perilaku. *Head*, adalah seseorang pemimpin yang dalam melaksanakan kepemimpinannya hanya atas kekuasaan yang dimilikinya. pemimpin menganggap dirinya adalah yang paling kuasa, paling cakap, sedangkan bawahan dianggap hanya pelaksana keputusan-keputusan saja.

seseorang pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun, dan membimbing asuhannya. Yaitu:

#### a. *Ing Ngarsa Sung Tuladha*

Artinya seorang pemimpin haruslah mampu lewat sifat dan perbuatan menjadi dirinya pola anutan dan ikutan bagi orang-orang yang dipimpinya.

#### b. *Ing Madya Mangun Karsa*

Artinya seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat bersuakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya.

c. *Tut Wuri Handayani*

Artinya seorang pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya berjalan di depan dan sanggup bertanggung jawab

Kepemimpinan bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktifitas kerja karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang lebih maksimal.

## **F. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia**

Pemeliharaan adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Pemeliharaan SDM disini dimaksudkan sebagai suatu kegiatan manajemen untuk mempertahankan stamina SDM dalam melakukan pekerjaannya dalam perusahaan. Untuk memelihara stamina tenaga kerja maka perlu dilakukan usaha perlindungan fisik, jiwa dan raga para karyawan dari berbagai ancaman yang merugikan. Upaya pemeliharaan ini perlu dilakukan terus menerus karena SDM yang kurang mendapat perhatian dan pemeliharaan dari perusahaan akan menimbulkan masalah, semangat kerja dan prestasi karyawan akan merosot, loyalitas karyawan menurun. Jika hal ini terjadi maka akan berakibat pada tingginya tingkat kemangkiran (bolos) karyawan. Oleh karena itulah, suatu perusahaan yang ingin berkembang harus melakukan kegiatan pemeliharaan terhadap SDM yang bekerja diperusahaan. Karena pemeliharaan karyawan erat hubungannya dengan tingkat produktivitas karyawan terhadap suatu perusahaan.

Pemilihan metode yang tepat bertujuan agar pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi suatu perusahaan. Menurut *Hasibuan* dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia”, manajer seharusnya menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam melakukan tugas-tugasnya. Adapun metode-metode pemeliharaan antara lain:

- **Komunikasi**

Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Dalam menyampaikan informasi, komunikasi sangat diperlukan. komunikasi

berfungsi untuk instructive, informative, influencing, dan evaluative. Komunikasi disebut efektif jika informasi disampaikan secara singkat, jelas, dapat dipahami dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator. Melalui komunikasi yang baik dan efektif maka permasalahan-permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan dapat diselesaikan. Konflik yang terjadi dapat diselesaikan melalui rapat dan musyawarah. Jadi, komunikasi sangat penting untuk menciptakan pemeliharaan karyawan dalam perusahaan.

- Insentif

Menurut Hasibuan dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia”, insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya. Adapun jenis insentif dalam buku Hasibuan terbagi atas dua yaitu:

1. *insentif positif* adalah daya perangsang dengan memberikan hadiah material atau non material kepada karyawan yang prestasi kerjanya di atas prestasi standar.
2. *insentif negatif* adalah daya perangsang dengan memberikan ancaman hukuman kepada karyawan yang prestasi kerjanya di bawah prestasi standar.

Pemberian insentif yang adil dan terbuka akan menciptakan pemeliharaan yang baik dan selaras, sehingga loyalitas dan semangat kerja karyawan akan meningkat dan absensi serta tingkat keluar-masuk karyawan akan menurun. Jadi, pemberian insentif sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

- Kesejahteraan karyawan

Pemberian kesejahteraan ini bertujuan mendorong agar tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat serta tidak melanggar peraturan legal pemerintah. Tujuan pemberian kesejahteraan antara lain ;

- a. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan.
- b. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.
- c. Memotivasi gairah kerja, disiplin, dan produktivitas kerja karyawan.
- d. Menurunkan tingkat absensi dan turnover karyawan.

- e. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman
  - f. Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai kerjaan.
  - g. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan.
  - h. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
  - i. Membantu melaksanakan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia.
  - j. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan.
  - k. meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.  
penentuan jenis kesejahteraan harus hati-hati, bukan secara emosional atau asal-asalan.
- keselamatan dan kesehatan kerja karyawan

Keselamatan dan kesehatan kerja memiliki arti yang penting baik bagi perusahaan, terlebih karyawannya. Hal ini harus di tanamkan dalam diri masing-masing karyawan melalui pembinaan ataupun penyuluhan dari perusahaan. Kesadaran akan keselamatan dan kesehatan kerja membantu terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik. Apabila tidak ada perhatian dalam keselamatan dan kesehatan kerja maka kemungkinan akan menambah tingkat terjadinya kecelakaan kerja yang juga dapat menurunkan tingkat produksi. Hal ini dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Pemeliharaan keamanan kerja SDM itu perlu dilakukan oleh setiap perusahaan, dengan sasaran agar SDM dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari dapat berjalan lancar, dan terlindungi dari hal-hal yang dapat mengancam baik fisik maupun jiwanya. Bila keamanan dan keselamatan kerja karyawan tidak terjamin dalam suatu perusahaan, maka akan dapat menimbulkan akibat-akibat yang merugikan kedua belah pihak, baik karyawan maupun perusahaan. Dipihak karyawan akan timbul keraguan, kekhawatiran dalam melaksanakan tugas, karena mereka merasa tidak mendapatkan perlindungan keamanan dan keselamatan kerjanya. Sebaliknya dipihak perusahaan, bila terjadi kecelakaan dalam perusahaan akan menyebabkan kerugian dan resiko berhentinya kegiatan produksi perusahaan. Pada umumnya ada beberapa faktor yang mendorong suatu perusahaan perlu melakukan pemeliharaan keamanan dan keselamatan kerja antara lain:

- a. kemanusiaan

Karyawan yang bekerja di perusahaan adalah manusia biasa bukan hanya sebagai alat produksi tetapi juga merupakan asset

perusahaan. Oleh sebab itu, program pemeliharaan keamanan dan keselamatan kerja ini seharusnya didorong oleh rasa belas kasihan sesama makhluk yaitu rasa kemanusiaan. Sehingga para karyawan terhindar dari segala malapetaka dan marabahaya dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

b. Peraturan pemerintah

Suatu Perusahaan bertujuan agar produknya itu dapat dipakai/digunakan oleh masyarakat. Oleh sebab itu keberadaannya perlu diatur melalui berbagai mekanisme peraturan perundang-undangan yang ada. Salah satu undang-undang yang mengatur keamanan dan keselamatan kerja adalah UU No.1 Tahun 1970 yang termuat dalam lembaran Negara No.1 Tahun 1970.

c. Ekonomi

Untung rugi dalam pemeliharaan keamanan dan keselamatan merupakan kerja pendorong terkuat dalam suatu perusahaan. Hal ini dapat dipahami bahwa suatu perusahaan dalam kegiatannya akan selalu bergerak menurut pertimbangan-pertimbangan ekonomis. Dengan pelaksanaan pemeliharaan oleh perusahaan maka perusahaan itu harus mengeluarkan biaya yang banyak. Namun biaya yang dikeluarkan akan lebih besar jika terjadi kecelakaan kerja terhadap karyawan. Oleh sebab itu, perusahaan yang melakukan pemeliharaan keamanan dan keselamatan kerja dapat berhemat karena biaya pemulihan akibat kecelakaan dapat diperkecil.

Sasaran *Pemeliharaan kesehatan kerja SDM* adalah terciptanya karyawan yang sehat jasmani dan rohani dalam melakukan pekerjaan. Karyawan yang sehat akan memiliki kemampuan yang tinggi untuk melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasannya. Oleh sebab itu perusahaan berkewajiban melakukan pemeliharaan kesehatan karyawan agar tujuan perusahaan dapat dicapai bersama-sama. Ada beberapa macam cara yang bisa dilakukan perusahaan dalam pemeliharaan kesehatan SDM antara lain:

- a. Penyediaan poliklinik khusus milik perusahaan
  - b. Penyediaan dokter perusahaan
  - c. Pemberian asuransi kesehatan atau penggantian biaya pemeliharaan kesehatan
- hubungan industrial pancasila

Menurut Hasibuan dalam bukunya yang berjudul “Manajemen SDM”, hubungan industrial pancasila adalah hubungan antara para pelaku dalam proses produksi barang dan jasa didasarkan atas nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila Pancasila dan UUD 1945, yang tumbuh dan berkembang di atas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia.

Berikut adalah ciri-ciri khusus Hubungan Industrial Pancasila (Makalah Falsafah Hubungan Industrial Pancasila) antara lain:

- a. Hubungan Industrial Pancasila mengakui dan menyakini bahwa bekerja bukan hanya bertujuan untuk sekedar mencari nafkah saja, akan tetapi sebagai pengabdian manusia kepada tuhan, kepada sesama manusia, masyarakat, bangsa dan negara.
- b. HIP menganggap pekerja bukan hanya sekedar faktor produksi belaka, tetapi sebagai manusia pribadi dengan segala harkat dan martabatnya. Karena itu perlakuan pengusaha kepada pekerja bukan hanya dilihat dari segi kepentingan produksi belaka, akan tetapi haruslah dilihat dalam rangka meningkatkan harkat dan martabat manusia.
- c. HIP melihat antara pekerja dan pengusaha bukanlah mempunyai kepentingan yang bertentangan, akan tetapi mempunyai kepentingan yang sama yaitu kemampuan perusahaan. Karena dengan perusahaan yang maju dan semua pihak akan dapat meningkatkan kesejahteraan.
- d. Dalam HIP setiap perbedaan pendapat antara pekerja dan pengusaha harus diselesaikan dengan jalan musyawarah untuk mencapai mufakat yang dilakukan secara kekeluargaan. karena itu penggunaan tindakan penekanan dan aksi-aksi sepihak seperti mogok, penutupan perusahaan dan lain-lain tidak sesuai dengan prinsip-prinsip Hubungan Industrial.
- e. Di dalam pandangan HIP terdapat keseimbangan antara keseimbangan antara hak dan kewajiban kedua belah pihak dalam perusahaan. Keseimbangan itu dicapai bukan didasarkan atas perimbangan kekuatan, akan tetapi atas dasar rasa keadilan dan kepatutan. Disamping itu juga HIP juga mempunyai pandangan bahwa hasil-hasil perusahaan yang telah dicapai berdasarkan kerjasama antara pekerja dan pengusaha harus dapat dinikmati secara adil dan merata sesuai dengan pengorbanan masing-masing.

### **a. Pemutusan hubungan kerja**

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja dan perusahaan/majikan. Hal ini dapat terjadi karena pengunduran diri, pemberhentian oleh perusahaan atau habis kontrak.

Menurut pasal 61 Undang–Undang No.13 tahun 2003 mengenai tenaga kerja, perjanjian kerja dapat berakhir apabila :

- jangka waktu kontak kerja telah berakhir
- adanya putusan pengadilan atau penetapan lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap
- adanya keadaan atau kejadian tertentu yang dicantumkan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama yang dapat menyebabkan berakhirnya hubungan kerja.
- Pekerja meninggal dunia

Jadi, pihak yang mengakhiri perjanjian kerja sebelum jangka waktu yang ditentukan, wajib membayar ganti rugi kepada pihak lainnya sebesar upah pekerja/buruh sampai batas waktu berakhirnya jangka waktu perjanjian kerja. Dibawah ini beberapa factor-faktor alasan pemutusan hubungan kerja. Yaitu :

1. Selesainya PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu)
2. Pekerja melakukan kesalahan berat
3. Pekerja melanggar perjanjian kerja, perjanjian kerja bersama, atau peraturan perusahaan
4. Pekerja mengajukan PHK karena pelanggaran pengusaha (keinginan Karyawan)
5. Pekerja menerima PHK meski bukan karena kesalahannya
6. PHK Massal–karena perusahaan rugi, force majeure, atau melakukan efisiensi.
7. Peleburan, penggabungan, perubahan status
8. Perusahaan pailit
9. Pekerja meninggal dunia
10. Pekerja mangkir 5 hari atau lebih dan telah dipanggil 2 kali secara patut
11. Pekerja sakit berkepanjangan
12. Pekerja memasuki usia pension

Tetapi dalam hal ini pemerintah tidak mengharapkan perusahaan melakukan PHK tercantun dalam Pasal 153 ayat (1) Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang

ketenagakerjaan, yang menyatakan pengusaha dilarang melakukan PHK dengan alasan:

1. Pekerja/buruh berhalangan masuk kerja karena sakit menurut keterangan dokter selama waktu tidak melampaui 12 (dua belas) bulan secara terus-menerus.
2. Pekerja/buruh berhalangan menjalankan pekerjaannya Karena memenuhi kewajiban terhadap Negara sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
3. Pekerja/buruh menjalankan ibadah yang diperintahkan agamanya.
4. Pekerja/buruh menikah.
5. Pekerja/burh perempuan hamil, melahirkan, gugur kandungan, atau menyusui bayinya.
6. Pekerja/buruh mempunyai pertalian darah dan/atau ikatan perkawinan dengan pekerja/buruh lainnya di dalam 1 perusahaan, kecuali telah diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau PKB.
7. Pekerja/buruh mendirikan, menjadi anggota dan/atau pengurus serikat pekerja/serikat buruh melakukan kegiatan serikat/pekerja/serikat buruh di luar jam kerja, atau di dalam jam kerja atas kesepakatan pengusaha, atau berdasarkan ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau PKB.
8. Pekerja/buruh yang mengadukan pengusaha kepada yang berwajib mengenai perbuatan pengusaha yang melakukan tindak pidana kejahatan.
9. Karena perbedaan paham, agama, aliran politik, suku, warna kulit, golongan, jenis kelamin, kondisi fisik atau status perkawinan.
10. Pekerja. Buruh dalam keadaan cacat tetap, sakit akibat kecelakaan kerja, atau sakit karena hubungan kerja yang menurut surat keterangan dokter yang jangka waktu penembuhannya belum dapat dipastikan.

## **BAB VIII**

### **STRATEGI PEMASARAN USAHA BARU**

#### **A. PENGERTIAN PEMASARAN**

Kata pemasaran berasal dari kata market yang berarti pasar sebagai mekanisme untuk mempertemukan permintaan dan penawaran. Pada dasarnya pasar adalah daerah atau tempat (area) yang di dalamnya terdapat kekuatan-kekuatan permintaan dan penawaran yang saling bertemu untuk membentuk suatu harga. Pengertian marketing bukan saja meliputi dunia jual beli atau dunia pasar, tetapi membahas secara sistematis segala masalah yang ada di dalam masyarakat.

Ada beberapa definisi mengenai pemasaran diantaranya adalah :

- a) Philip Kotler (Marketing) pemasaran adalah kegiatan manusia yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran.

- b) Menurut Philip Kotler dan Amstrong pemasaran adalah sebagai suatu proses sosial dan managerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain.
- c) Pemasaran adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, promosi dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan mencapai pasar sasaran serta tujuan perusahaan.
- d) Menurut W Stanton pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan pembeli maupun pembeli potensial.

Berdasarkan beberapa pengertian pemasaran menurut ahli yang sudah dipaparkan dapat disimpulkan bahwa pemasaran adalah suatu proses kegiatan usaha untuk melaksanakan rencana-rencana strategis yang diarahkan pada pemenuhan kebutuhan konsumen yang akan dipuaskan, pembuatan produk dijual, penentuan harga yang sesuai, penentuan cara-cara promosi dan penyaluran distribusi yang tepat.

Pengertian /Definisi Pemasaran - Pemasaran adalah salah satu kegiatan pokok yang perlu dilakukan oleh perusahaan baik itu perusahaan barang atau jasa dalam upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya. Hal tersebut disebabkan karena pemasaran merupakan salah satu kegiatan perusahaan, di mana secara langsung berhubungan dengan konsumen. Maka kegiatan pemasaran dapat diartikan sebagai kegiatan manusia yang berlangsung dalam kaitannya dengan pasar. Kotler (2001) mengemukakan definisi pemasaran berarti bekerja dengan pasar sasaran untuk mewujudkan pertukaran yang potensial dengan maksud memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia. Sehingga dapat dikatakan bahwa keberhasilan pemasaran merupakan kunci kesuksesan dari suatu perusahaan.

Dari definisi tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa pemasaran merupakan usaha terpadu untuk menggabungkan rencana-rencana strategis yang diarahkan kepada usaha pemuas kebutuhan dan keinginan konsumen untuk memperoleh keuntungan yang diharapkan melalui proses pertukaran atau transaksi. Kegiatan pemasaran perusahaan harus dapat memberikan kepuasan kepada konsumen bila ingin mendapatkan tanggapan yang baik dari konsumen.

Perusahaan harus secara penuh tanggung jawab tentang kepuasan produk yang ditawarkan tersebut. Dengan demikian, maka segala aktivitas perusahaan, harusnya diarahkan untuk dapat memuaskan konsumen yang pada akhirnya bertujuan untuk memperoleh laba.

## **B. PERENCANAAN PEMASARAN**

Perencanaan pemasaran (*marketing planning*) adalah suatu bagan dari suatu desain untuk mencapai suatu tujuan. Tujuannya adalah untuk menciptakan nilai bagi konsumen dalam kondisi tetap menguntungkan perusahaan, atau dalam konsep

pemasaran saat ini, suatu hubungan yang saling menguntungkan. Hal ini membawa kita pada titik awal dalam perencanaan pemasaran suatu pemahaman atas perbedaan antara strategi dan taktik.

Strategi menjelaskan arah yang akan dituju perusahaan dan menuntun pengalokasian sumber daya dan upaya. Taktik adalah tindakan jangka pendek yang dilakukan untuk menerapkan strategi yang lebih luas. Suatu rencana strategis harus berisikan beberapa hal sebagai berikut: Pernyataan misi, Ringkasan keuangan yang berisikan pendapatan, biaya, aliran uang, dan laba yang harus dicapai pada periode yang direncanakan.

Strategi untuk menciptakan sumber daya yang dibutuhkan untuk menerapkan program penciptaan nilai bagi konsumen. Program pemasaran yang berisikan rincian waktu, tanggung jawab, dan biaya-biaya disamping peramalan penjualan anggaran.

Sedangkan komponen perencanaan pemasaran meliputi: Ringkasan eksekutif, Situasi pemasaran saat ini yang terdiri dari: situasi pasar, situasi produk, situasi pesaing, situasi lingkungan makro, analisis peluang/ancaman, analisis kekuatan/kelemahan, analisis masalah. Sasaran yang terdiri dari: sasaran keuangan, sasaran pemasaran. Strategi pemasaran, Program kerja, Proyeksi rugi laba, dan Pengawasan.

Perencanaan (*planning*) adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini.”

Empat Tahap Dasar Perencanaan:

Tahap 1: Menentukan tujuan atau serangkaian tujuan.

Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan perusahaan. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, penggunaan sumber daya perusahaan tidak efektif.

Tahap 2: Merumuskan keadaan saat ini.

Pemahaman akan kondisi perusahaan sekarang dan tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, adalah sangat penting. Karena tujuan dan rencana menyangkut waktu akan datang. Hanya setelah keadaan perusahaan saat ini dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan kegiatan lebih lanjut. Tahap kedua ini memerlukan informasi terutama keuangan dan data statistik.

Tahap 3: Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan.

Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi, untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, perlu diketahui faktor-faktor lingkungan dalam dan luar yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah. Walaupun sulit dilakukan, antisipasi

keadaan, masalah dan kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi di waktu mendatang, adalah bagian penting dari proses perencanaan.

Tahap 4: Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Tahap akhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai pilihan kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian pilihan kegiatan terbaik (paling memuaskan) di antara pilihan yang ada.

Kegiatan pemasaran harus menghasilkan win-win solution artinya pelanggan ingin membeli produk kalau produk tersebut sesuai dengan keinginannya. Sebaliknya perusahaan dapat memperoleh profit dari produk yang dihasilkannya kalau produk tersebut di beli oleh pelanggan. Berdasarkan profit tersebut, perusahaan dapat melanjutkan bisnisnya hingga ia dapat memenuhi keinginan pelanggan lebih besar di masa yang akan datang. Dengan kata lain perusahaan selalu berpedoman atau berfokus kepada nilai-nilai yang terdapat dalam diri pelanggan, sehingga kegiatan pemasaran tersebut dapat berhasil dengan baik.

Oleh karena itu untuk dapat mencapai semua itu membutuhkan yang namanya perencanaan pemasaran, agar apa yang akan dilakukan sesuai dengan tujuannya. Perencanaan pemasaran merupakan persyaratan inti bagi pemasar. Manfaat penyusunan sebuah rencana antara lain : mendorong pemikiran sistematis mengenai masa depan, meningkatkan koordinasi, menetapkan standar kinerja untuk mengukur tren, memberikan dasar logis bagi pembuatan keputusan, meningkatkan kemampuan untuk emnangani perubahan, dan meningkatkan kemampuan untuk mengidentifikasi peluang pasar.

Definisi dari perencanaan pemasaran strategis menurut Mc Donald adalah proses manajemen yang mengarah pada perencanaan pemasaran. Perencanaan ini merupakan urutan logis dan serangkaian aktivitas ke arah penetapan tujuan pemasaran dan perumusan rencana untuk mencapai tujuannya. Perencanaan pemasaran adalah penerapan yang sudah direncanakan dari sumber daya pemasaran untuk mencapai tujuan pemasaran. Dengan demikian perencanaan pemasaran merupakan sebuah proses sistematis dalam merancang dan mengkoordinasikan keputusan pemasaran. Rencana pemasaran ini memberikan fokus bagi pengumpulan informasi, format bagi penyebarluasan informasi, dan struktur bagi pengembangan dan pengkoordinasian respon strategis dan taktikal perusahaan.

Tujuan perencanaan pemasaran adalah identifikasi dan kreasi dari keunggulan kompetitif. Perencanaan pemasaran ini merupakan bentuk nyata dari perusahaan untuk memberikan tanggapan strategis terhadap pola persaingan global yang berubah terdiri atas :

- 1) penyesuaian ukuran bisnis,
- 2) perubahan lingkup produk dan/atau pasar atau
- 3) penciptaan hubungan jaringan kerja yang baru dengan organisasi-organisasi lain.

Manfaat rencana pemasaran :

1. mencapai koordinasi aktivitas yang lebih baik
2. mengidentifikasi perkembangan yang diharapkan
3. meningkatkan kesiapan organisasi untuk berubah
4. meminimalkan respon tak rasional samapi respon yang tak diharapkan
5. mengurangi konflik tentang ke mana seharusnya organisasi bergerak
6. meningkatkan komunikasi
7. mendesak manajemen untuk berpikir ke depan secara sistematis
8. memperluas penyesuaian sumber daya yang tersedia untuk mendapatkan peluang pilihan

Masalah masalah yang muncul akibat kurangnya perencanaan pemasaran :

1. peluang-peluang yang hilang untuk mendapatkan laba
2. angka-angka yang tak berarti dalam rencana jangka panjang
3. tujuan yang tidak realistis
4. kurangnya informasi pasar yang dapat dilakukan
5. perselisihan antar fungsional
6. frustasi manajemen
7. perkembangbiakan produk dan pasar
8. pengeluaran promosi yang sia-sia
9. penentuan harga yang terlalu membingungkan
10. semakin melemah terhadap perkembangan bisnis
11. hilangnya kendali terhadap bisnis

Langkah-langkah pokok dalam perencanaan pemasaran meliputi :

1. Melakukan analisis situasi  
Analisis yang dilakukan dalam tahap ini adalah analisis SWOT (streghts, weaknesses, opportunities, dan threats). Analisis ini mencakup peluang dan masalah yang ditimbulkan oleh trend an situasi pembeli, pesaing, biaya dan regulasi. Selain itu, termasuk pula di dalamnya adalah kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.
2. Menetapkan tujuan/sasaran  
Tujuan dirumuskan secara spesifilk dan mengidentifikasi tingkat kinerja yang diharapkan untuk dicapai organisasi pada waktu tertentu di masa datang, dengan mempertimbangkan realitas masalah dan peluang lingkungan serta kekuatan dan kelemahan perusahaan.
3. Menyusun strategi dan program  
Berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan, pengambil keputusan kemudian merancang strategi (tindakan jangka panjang untuk mencapai tujuan) dan program (tindakan jangka pendek spesifik untuk mengimplementasikan strategi).

Hasil dari perencanaan pemasaran yang berfokus pada konsumen dapat menghasilkan sebuah keunggulan bersaing melalui harga yang lebih rendah di bandingkan dengan para pesaing untuk manfaat yang sama atau keunikan manfaat yang dapat menutupi harga tinggi. Analisis keunggulan bersaing menunjukkan perbedaan dan keunikannya di antara para pesaing. Bagi perusahaan yang ingin menikmati keunggulan bersaing di pasar, antara produknya, dan produk pesaing harus dapat di rasakan di pasaran. Keunggulan bersaing diperoleh dengan mencari aspek-aspek diferensiasi yang akan di nilai superior oleh konsumen sasaran dan yang tidak mudah diduplikasikan oleh pesaingnya.

### **Perencanaan operasional**

Kebutuhan yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan perencanaan strategi untuk mencapai tujuan strategi tersebut. Lingkup perencanaan ini lebih sempit dibandingkan dengan perencanaan strategi.

Perencanaan operasional yang khas :

1. Perencanaan produksi (*Production Plans*) : Perencanaan yang berhubungan dengan metode dan teknologi yang dibutuhkan dalam pekerjaan
2. Perencanaan keuangan (*Financial Plans*) : Perencanaan yang berhubungan dengan dana yang dibutuhkan untuk aktivitas operasional
3. Perencanaan Fasilitas (*Facilities Plans*) : Perencanaan yang berhubungan dengan fasilitas & layout pekerjaan yang dibutuhkan untuk mendukung tugas.
4. Perencanaan pemasaran (*Marketing Plans*) : Berhubungan dengan keperluan penjualan dan distribusi barang /jasa.
5. Perencanaan sumber daya manusia (*Human Resource Plans*): berhubungan dengan rekrutmen, penyeleksian dan penempatan orang-orang dalam berbagai pekerjaan.

### **Perencanaan Strategis**

Perencanaan strategis adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini. Berbagai teknik analisis bisnis dapat digunakan dalam proses ini, termasuk analisis *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), *PEST* (*Political, Economic, Social, Technological*), atau *STEER* (*Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological, Regulatory*).

Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*) adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi

pada masa depan, sehingga rencana strategis adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk mereka bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan ( Kerzner , 2001 )

Perencanaan strategis secara eksplisit berhubungan dengan manajemen perubahan, hal ini telah menjadi hasil penelitian beberapa ahli (e.g., Ansoff, 1965; Anthony, 1965; Lorange, 1980; Steiner, 1979). Lorange (1980), menuliskan, bahwa strategic planning adalah kegiatan yang mencakup serangkaian proses dari inovasi dan merubah perusahaan, sehingga apabila strategic planning tidak mendukung inovasi dan perubahan, maka itu adalah kegagalan.

### **Faktor Waktu dan Perencanaan**

Perencanaan merupakan salah satu fungsi dari manajemen atau pengelolaan termasuk pengelolaan komunikasi, baik ditinjau dari segi proses, bentuk maupun komponen-komponen atau unsur-unsur.

Dari sudut proses, pengelolaan mencakup unsur-unsur dalam manajemen, baik secara lengkap maupun secara sederhana. Secara lengkap unsur-unsur tersebut terdiri dari penelitian pengembangan (litbang); perencanaan; pengorganisasian; pelaksanaan/pengkomunikasian; monitoring/pengawasan; dan penilaian. Secara singkat unsur tersebut dikenal dengan *POAC (Planning Organizing, Actuating dan Controlling)*. Setiap unsur harus mampu didefinisikan baik secara logis maupun akademis. Dari masing-masing definisi setiap unsur/komponen tidak boleh tumpang tindih. Proses pengelolaan, bisa berbentuk lingkaran (cycle) termasuk proses komunikasi.

Dari sudut objek, perencanaan memerlukan faktor-faktor untuk pelaksanaannya, yaitu man, money, material, dan method untuk mencapai tujuan. Di samping faktor proses dan objek juga harus diperhatikan komponen-komponen dalam proses komunikasi, seperti komunikator, pesan, media, komunikan, efek, feed back, tujuan, dan lingkungan yang turut mempengaruhinya.

Konsep Dasar Perencanaan terutama yang menyangkut pengertian merupakan langkah yang strategis di dalam menguasai konsep-konsep serta indikator-indikator dari perencanaan itu sendiri.

Perencanaan merupakan proses karya yang berkesinambungan sampai pada tahap pelaksanaan dan bahkan sampai pada tahap evaluasi. Seorang perencana selalu berusaha mengorganisasikan sumber-sumber atau faktor-faktor, seperti orang, material, dana dalam proses pengerjaan suatu kegiatan. Perencanaan juga merupakan langkah kedua dalam pengelolaan kegiatan setelah mengidentifikasi masalah-masalah, baik dari hasil penelitian maupun dari pengumpulan data yang sederhana.

Kurangnya berfikir strategis dan tidak mantapnya perencanaan dalam kegiatan komunikasi akan menimbulkan kontroversi daripada memecahkan masalah. Dalam

perencanaan, sering berkaitan dengan istilah goal dan objective di samping meliputi pendekatan-pendekatan dan strategi yang harus diadakan.

Proses perencanaan melibatkan berbagai unsur di antaranya menurut Harold Koontz adalah menentukan tujuan, menetapkan premis-premis serta mencari dan menyelidiki berbagai kemungkinan rangkaian tindakan yang diambil.

Dalam penilaian tiap-tiap kemungkinan yang diselidiki berdasarkan pertimbangan untung rugi serta faktor-faktor yang akan mempengaruhi dalam pengambilan keputusan. Harus disadari bahwa perencanaan banyak menghadapi faktor-faktor yang tidak pasti dan berubah-ubah sehingga penilaian terhadap kemungkinan tersebut sangat sulit untuk dilakukan.

Adapun unsur-unsur perencanaan adalah sebagai berikut:

1. Tujuan.
2. Policy.
3. Prosedur.
4. Progress (kemajuan).
5. Program

Fungsi dan manfaat perencanaan dalam dunia modern semakin mendapat tempat yang paling penting karena di samping nilai manfaat juga fungsinya pun semakin dirasakan. Manfaat dan fungsi perencanaan dapat disimpulkan, sebagai berikut:

1. Perencanaan itu penting karena di dalamnya memuat garis-garis tujuan baik yang berjangka panjang ataupun pendek serta digariskan pula apa saja yang harus dilakukan agar tercapai tujuan-tujuan tersebut.
2. Perencanaan berfungsi sebagai petunjuk (guide) bagi semua anggota organisasi.
3. Perencanaan merupakan proses yang terus-menerus.
4. Perencanaan berfungsi sebagai alat pengendali.
5. Perencanaan yang baik menjamin penggunaan sumber-sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien.

### **Faktor waktu dan perencanaan**

Faktor waktu mempunyai pengaruh sangat besar terhadap perencanaan dalam tiga hal yaitu :

1. Waktu sangat diperlukan untuk melaksanakan perencanaan efektif
2. Waktu sering di perlukan setiap langkah perencanaan tanpa informasi lengkap tentang variabel-variabel dan alternatif-alternatif, karena waktu diperlukan untuk mendapatkan data dan memperhitungkan semua kemungkinan.

3. Jumlah waktu yang akan dicakup dalam rencana harus dipertimbangkan.

Faktor waktu lainnya yang mempengaruhi perencanaan adalah seberapa sering rencana-rencana harus ditinjau kembali dan diperbaiki..ini tergantung sumber daya yang tersedia dan drajat ketetapan perencanaan manajemen.

Waktu perkiraan akan menjadi masukan penting sebagai teknik lainnya digunakan untuk mengatur struktur dan semua proyek. Menggunakan teknik estimasi waktu yang baik dapat mengurangi proyek-proyek besar ke sejumlah proyek-proyek kecil.

### **C. STRATEGI PEMASARAN**

Pengertian Strategi. Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi. Disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Dalam artian khusus strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.

Pemasaran adalah suatu kegiatan dalam perekonomian yang berfungsi membantu menentukan nilai ekonomi dimana nilai ekonomi disini berupa harga barang dan jasa.Penentuan nilai harga barang dan jasa sangat dipengaruhi oleh tiga faktor kunci yaitu produksi, pemasaran dan konsumsi. Oleh karena itu pemasaran menjadi penghubung antara kegiatan produksi dan konsumsi seperti yang dikemukakan oleh Joseph P. Cannon dalam bukunya *A Global Managerial Approach*.

Menurut Philip Kotler, 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 kepada pihak lain.

Pemasaran adalah sekelompok aktivitas yang saling berkaitan yang dirancang untuk mengidentifikasi kebutuhan konsumen dan mengembangkan distribusi, promosi, dan penetapan harga serta pelayanan untuk memuaskan kebutuhan konsumen pada tingkat keuntungan tertentu.Definisi di atas memiliki beberapa konsep penting yaitu kebutuhan (needs), keinginan (want), dan permintaan (demand), produk (barang, jasa, dan ide), nilai(value), biaya, dan kepuasan, pertukaran dan transaksi, hubungan relasi dan jaringan kerja, serta pemasar dan prospek.Pemasaran dibangun berdasarkan empat pilar yaitu pasar sasaran, kebutuhan pelanggan, pemasaran terpadu dan profitabilitas (sesuai dengan buku *Marketing Insight from A to Z; 80 concepts Every Manager Needs to Know* oleh Philip Kotler)

5 Konsep Pemasaran Menurut M Fuad yaitu :

1. Konsep Produksi

2. Konsep Produk
3. Konsep Penjualan
4. Konsep Pemasaran
5. Konsep Pemasaran Kemasyarakatan

Jadi, Pengertian Strategi Pemasaran adalah suatu proses pengambilan keputusan-keputusan tentang biaya pemasaran, bauran pemasaran, alokasi pemasaran dalam hubungan dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dan kondisi persaingan.

Strategi Marketing mencakup tiga aktivitas penting yaitu: Perencanaan, Pelaksanaan dan Pengendalian. Dimana ada tiga faktor yang mempengaruhi perubahan strategi marketing yaitu Daur hidup produk, Posisi persaingan di pasar dan Situasi ekonomi.

### **Macam-Macam Strategi Pemasaran**

Ada dua macam strategi pemasaran yaitu strategi pemasaran primer dan strategi pemasaran sekunder.

1. Strategi Pemasaran Primer meliputi cara menambah jumlah pemakai serta cara menambah jumlah pembeli.
2. Strategi Pemasaran Sekunder meliputi cara mempertahankan pelanggan dan menjaring pelanggan.

Cara mempertahankan pelanggan bisa dilakukan dengan cara memelihara kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), memudahkan proses pembelian, atau memikirkan agar customer tidak berpindah ke produk lain. Menjaring pelanggan dapat dilakukan dengan dua cara yaitu mengambil posisi berhadapan (*head to head positioning*) atau berbeda posisi (*differentiated position*).

Strategi Pemasaran juga dapat dibagi menjadi empat jenis yaitu:

1. Merangsang kebutuhan primer dengan menambah jumlah pemakai.
2. Merangsang kebutuhan primer dengan memperbesar tingkat pembelian.
3. Merangsang kebutuhan selektif dengan mempertahankan pelanggan yang ada.
4. Merangsang kebutuhan selektif dengan menjaring pelanggan baru.

### **Hal-Hal perlu dipertimbangkan sebelum menerapkan Strategi Pemasaran Produk:**

Menerapkan Strategi pemasaran diawali dengan menganalisa secara keseluruhan dari situasi perusahaan Pemasar harus melakukan analisis SWOT (*SWOT analysis*), di mana ia menilai kekuatan (*strengths [S]*), kelemahan (*weaknesses [W]*), peluang (*opportunities [O]*), dan ancaman (*threats [T]*) perusahaan secara keseluruhan

1. Kekuatan (*Strengths*) meliputi kemampuan internal, sumber daya, dan faktor situasional positif yang dapat membantu perusahaan melayani pelanggannya dan mencapai tujuannya
2. Kelemahan (*Weaknesses*) meliputi keterbatasan internal dan faktor situasional negatif yang dapat menghalangi performa perusahaan ;
3. Peluang (*Opportunities*) adalah faktor atau tren yang menguntungkan pada lingkungan eksternal yang dapat digunakan perusahaan untuk memperoleh keuntungan
4. Dan ancaman (*Threats*) adalah faktor pada lingkungan eksternal yang tidak menguntungkan yang menghadirkan tantangan bagi performa perusahaan.

### **Faktor utama yang menyebabkan terjadinya perubahan dalam Strategi Pemasaran**

Dalam strategi pemasaran, ada beberapa faktor utama yang dapat menyebabkan terjadinya perubahan yaitu :

1. Siklus Daur hidup produk, Strategi harus disesuaikan dengan tahap-tahap daur hidup, yaitu tahap pengenalan, tahap pertumbuhan, tahap kedewasaan dan tahap kemunduran ;
2. Tingkat persaingan perusahaan di pasar, Strategi pemasaran harus bisa disesuaikan dengan posisi perusahaan dalam tingkat persaingan, apakah dalam kategori memimpin, menantang, mengikuti atau hanya mengambil sebagian kecil dari ceruk pasar ;
3. Keadaan ekonomi, Strategi pemasaran harus disesuaikan dengan situasi ekonomi, perusahaan harus memandang ke depan dan mengembangkan strategi jangka panjang untuk memenuhi kondisi yang sedang berubah dalam industri mereka dan memastikan kelangsungan perusahaan pada jangka panjang.

### **Langkah-Langkah Penerapan Strategi Pemasaran**

Penerapan Strategi Pemasaran melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Segmentasi Pasar (*Market Segmentation*), adalah tindakan membagi pasar menjadi kelompok pembeli berbeda dengan kebutuhan, karakteristik, atau perilaku berbeda yang mungkin memerlukan produk atau bauran pemasaran terpisah ;
2. Penetapan Target Pasar (*Market Targeting*), yaitu proses mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen pasar dan memilih satu atau lebih segmen yang akan dilayani, penetapan sasaran pasar terdiri dari merancang strategi untuk membangun hubungan yang benar dengan pelanggan yang tepat, atau sebuah perusahaan besar mungkin memutuskan untuk menawarkan ragam produk yang

lengkap dalam melayani seluruh segmen pasarnya, sebagian besar perusahaan memasuki pasar baru dengan melayani segmen tunggal, dan jika hal ini terbukti berhasil, mereka menambahkan segmen ;

3. Diferensiasi dan Posisi Pasar (*Differentiation & Positioning*), perusahaan harus memutuskan bagaimana mendiferensiasikan penawaran pasarnya untuk setiap segmen sasaran dan posisi apa yang ingin ditematinya dalam segmen tersebut, posisi produk adalah tempat yang diduduki produk relatif terhadap pesaingnya dalam pikiran konsumen, pemasar ingin mengembangkan posisi pasar unik bagi produk mereka. Jika sebuah produk dianggap sama persis dengan produk lainnya di pasar, konsumen tidak mempunyai alasan untuk membelinya.

### **Mengembangkan Strategi Pemasaran dan Bauran Pemasaran Terintegrasi**

Setelah strategi pemasaran ditetapkan maka perusahaan diharapkan untuk menerapkan dan merencanakan rincian bauran pemasaran (Marketing Mix) merupakan kumpulan alat pemasaran taktis terkendali – produk, harga, tempat, dan promosi yang dipadukan perusahaan untuk menghasilkan respons yang diinginkan di pasar sasaran.

Bauran pemasaran terdiri dari semua hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi permintaan akan produknya yang terdiri dari “empat P” yaitu:

1. Produk (*product*) , kombinasi barang dan jasa yang ditawarkan perusahaan kepada pasar sasaran meliputi : ragam, kualitas, desain, fitur, nama merek, dan kemasan ;
2. Harga (*price*), adalah sejumlah uang yang harus dibayarkan pelanggan untuk memperoleh produk meliputi: daftar harga, diskon potongan harga, periode pembayaran, dan persyaratan kredit ;
3. Tempat (*place*), kegiatan perusahaan yang membuat produk tersedia bagi pelanggan sasaran meliputi: Lokasi, saluran distribusi, persediaan, transportasi dan logistik ;
4. Promosi (*promotion*) berarti aktivitas yang menyampaikan manfaat produk dan membujuk pelanggan membelinya meliputi : Iklan dan promosi penjualan.

Program pemasaran yang efektif harus dapat memadukan semua elemen bauran pemasaran ke dalam suatu program pemasaran terintegrasi yang dirancang untuk mencapai tujuan pemasaran perusahaan dengan menghantarkan nilai bagi konsumen.

Sebelum membangun dan menerapkan 4 P diatas, pemasar sebaiknya memikirkan terlebih dahulu “empat C” seperti yang diungkapkan oleh Ir. Fl. Titik Wijayanti, MM, dalam bukunya Marketing Plan! Perlukah Managing Marketing Plan? yang terdiri dari:

1. Solusi Pelanggan (*Customer Solution*), Produk dapat membantu dan mampu memecahkan masalah konsumen ;
2. Biaya Pelanggan (*Customer Cost*), Harga yang dibayarkan konsumen untuk membeli produk tersebut sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya ;
3. Kenyamanan (*Convenience*), Produk tersebut mampu menyenangkan konsumen karena mudah diperoleh di mana-mana ;
4. Komunikasi (*Communication*), Produsen melakukan komunikasi produk kepada konsumen secara benar dan tepat sasaran.

### **Fungsi Strategi Pemasaran**

Berikut ini beberapa peranan atau fungsi strategi pemasaran barang dan jasa :

1. Meningkatkan motivasi untuk berpikir jauh ke depan. Berfikir *out of the box* memang sangat diperlukan untuk menjaga ritme, ataupun kelangsungan perusahaan. Sese kali jangan terus mengikuti ritme pasar, tetapi coba untuk menggebrak pasar dengan sesuatu yang baru.
2. Koordinasi pemasaran yang lebih efektif dan terarah. Sesuatu kalau tidak memiliki tujuan ataupun strategi pastinya akan berjalan dengan berantakan. Dengan adanya strategi pemasaran akan membuat koordinasi tim menjadi jauh lebih baik serta terarah.
3. Dapat merumuskan tujuan/goal perusahaan yang akan dicapai. Dengan bantuan strategi ini, wirausahawan dapat terbantu untuk lebih mendetailkan tujuan apa yang ingin perusahaan capai. Baik jangka panjang ataupun jangka pendek.
4. Pengawasan kegiatan pemasaran lebih efektif atas standard prestasi kerja. Tentunya dalam hal pemasaran perlu diawasi setiap anggota tim untuk peningkatan mutu ataupun kualitas.

### **Tujuan Strategi Pemasaran**

Berikut ini adalah tujuan strategi pemasaran barang dan jasa :

1. Peningkatan kualitas koordinasi dalam tim pemasaran
2. Mengukur hasil pemasaran berdasarkan standard prestasi yang berlaku
3. Memberikan dasar yang logis dalam setiap pengambilan keputusan
4. Mampu meningkatkan kemampuan dalam beradaptasi jika ada perubahan-perubahan dalam pemasaran.

### **Unsur –Unsur Strategi Pemasaran**

1. Penentuan Pasar

Makna dari "pasar" sangatlah luas sehingga pengusaha dalam hal ini bagian manajemen pemasaran harus memutuskan, memilih secara tepat dibagian tertentu, pasar mana yang nantinya akan dilayani, ini harus dilakukan supaya pemasarannya fokus. segmentasi pemasaran dalam sebuah strategi pemasaran hal ini adalah awal dari semua upaya, dan sangat perlu mendapatkan perhatian serius. segmentasi pemasaran adalah upaya pengklasifikasian atau pengelompokan pasar untuk memudahkan bagaimana nantinya pasar akan diperlakukan, karena sudah barang tentu modal akan terbatas, sebisa mungkin dana yang ada digunakan seefektif mungkin, akan tak efektif jika melakukan pendekatan ke semua masyarakat secara menyeluruh bersamaan, sumber daya tenaga dan biaya yang sangat besar tentunya, juga kehilangan waktu yang bisa lumayan lama, walaupun sudah ditunjang oleh media online, karena belum tentu semua market yang ada menggunakan layanan online sebagai perilakunya. segmentasi pasar ini adalah awal dari strategi pemasaran supaya produk atau jasa nantinya benar benar di seting sedemikian rupa dengan keinginan pasar.

Pasar yang tersegmentasi dengan tepat didalam permulaan usaha akan membuat dana pada awal usaha menjadi efektif, ini tentu sangat bermanfaat bagi pengusaha atau manajemen pemasaran yang mempunyai modal yang minimalis, dengan segmentasi yang tak meleset, tertarget sesuai dengan yang dituju, akan sangat menguntungkan para pelaku usaha utamanya untuk perputaran modal dari angka penjualan yang tinggi, semisal ada respon yang cepat dari pasar, dari promosi yang singkat tak berlama lama pun akan menelurkan penjualan yang tinggi, mungkin karena faktor pendekatan promosi iklan yang tepat target sasaran, yang memang memerlukan produk tersebut.

Kita bisa bayangkan, bagaimana seandainya jika Manajemen Pemasaran mobil BMW meensponsori kegiatan lomba paduan suara antar SD, tentu sedikit -jika tak mau diaktakan tak ada- hasilnya, strategi pemasaran tim marketing akan lebih efektif apabila target pasarnya disesuaikan, katakanlah tim marketing BMW menjadi sponsor dalam event touring car, atau lomba golf. ini akan menjadi jauh lebih baik.

## 2. Perencanaan Produk

Sebelum membangun sebuah produk yang siap dikeluarkan dipasaran, manajemen pemasaran hendaknya perlu membuat perencanaan produk yang telah disesuaikan dengan target pasarnya, semisal penentuan besaran volume produk, iklan, juga tokoh yang ada dalam iklan.coba diperhatikan, mengapa deterjen banyak berukuran mini volumenya, tidak hanya berukuran besar? atau lihat mengapa shampo Clear menggunakan model pria muda rupawan? mengapa tidak menggunakan artis veteran yang masih tenar? mengapa botol saos menggunakan yang sederhana namun kuat?

Semua pertanyaan diatas tentu sudah melalui Perencanaan, hal hal detail lainnya perlu direncanakan, bahkan jika anda tahu, Mie Sedap yang akan bersaing dengan mie tenar sebelumnya macam Indomie dan Sarimi melakukan riset pasar sekurangnya 2 tahun lamanya sebelum produk tersebut dilepas kepasar dan menghabiskan biaya yang tak sedikit. dan kita bisa lihat bersama, dalam rentang waktu yang tak terlalu lama, Mie Sedap berhasil merangsek mengganggu dominasi Mie Mie

sebelumnya. Terlihat jelas bahwa strategi pemasaran tak selalu tentang produk yang sudah siap dilepas ke pasaran, tetapi bisa juga dalam proses perencanaan.

### 3. Manajemen Harga

Manajemen harga merupakan suatu upaya strategis, paling strategis didalam memulai persaingan, bisa diawali dengan perhitungan yang sangat matang secara internal perusahaan lalu dibandingkan dengan para pesaing. manajemen harga ini dimulai dengan cara yang sederhana, harga saat promosi, harga eceran, harga reseller atau agen dan lain lain. belakangan ini, pengembangan strategi pemasaran dalam manajemen harga bisa begitu luas, karena "pasar" saat ini juga turut andil dalam penentuan harga, menjadi masukan dipasar, utamanya saat pasar merespon secara rendah produk tertentu dengan tingkat kreatifitas harga yang keliru, respon pasar atas rumusan harga dari para pesaing. Bisa kita lihat contoh nyata, Wing Food selalu menarik dalam menentukan harga yang berbasis segmen pasar, contohnya Beli 3 Mie Sedap gratis 1 Mie, Beli 3 bungkus Kopi gratis 1 bungkus. coba perhatikan, ini bisa menguntungkan 2 belah pihak, si pembeli juga penjual, apabila yang dibeli hanya 1 bungkus saja, maka bonus akan menjadi milik penjual, yang dapat dijadikan uang ketika dijual lagi.

### 4. Distribusi

Distribusi adalah bagian strategi pemasaran yang karena faktor efisien dan efektivitas bisa membuat energi terkuras. ada tiga pihak yang akan terpuaskan, Produsen, Agen atau reseller dan Konsumen. Distribusi merupakan layanan yang dampaknya dapat dirasakan oleh semua pihak yang ada karena menggunakan jalur rantai merantai. Kita bisa melihat keunggulan dari produk buku Gramedia, Gramedia merupakan pemasaran yang juga distributor buku, selain produsen buku juga, sekaligus pemilik toko buku diberbagai kota, ini inline serta integratif.

### 5. Komunikasi dan Promosi

Lini komunikasi sepatutnya disusun dengan benar karena lini ini akan jadi awal dari pertemuan atau awal dari hubungan berupa informasi-informasi. komunikasi meliputi penempatan pendekatan pemasaran, sistem publikasi promosi penjualan, hubungan dengan relasi, penjualan langsung, pembentukan media yang mendukung. komunikasi yang tepat menyebabkan persepsi yang baik ke dalam pasar. coba tengok iklan keju yang ada di televisi, disana digambarkan hanya dengan selembar keju, seorang anak bisa bertambah pintar dan cerdas, sekarang coba anda bayangkan, apakah benar seorang anak akan semakin cerdas hanya dari mengkonsumsi selembar keju? Nah, itulah strategi pemasaran, semuanya harus kreatif dan komunikatif.

## **D. KIAM-KIAM PEMASARAN BAGI USAHA BARU**

Strategi marketing yang kreatif dan inovatif akan membantu bisnis anda untuk menghasilkan banyak income dan sales / penjualan. Anda harus mengetahui beberapa strategi pemasaran dan kiat-kiat dalam melaksanakan bisnis anda

### **Strategi Pemasaran dan Kiat-kiatnya**

Jika ingin mengetahui apakah strategi dan kiat-kiat pemasaran dan mengapa suatu perusahaan menghabiskan begitu banyak usaha, waktu dan uang mereka, maka jawabannya adalah cukup sederhana. Tujuan dari setiap bisnis adalah untuk menghasilkan keuntungan, dan strategi pemasaran adalah membantu perusahaan dalam menghasilkan bisnis yang lebih lagi dan keuntungan untuk bisnis tersebut. Strategi pemasaran yang dibuat tidak hanya berkaitan dengan penjualan / sales dan mempromosikan produk, tapi juga tentang jenis-jenis pelayanan ( service ) kepada pelanggan yang diberikan oleh perusahaan.

Berikut adalah daftar dari beberapa strategi pemasaran yang paling sukses dan kiat-kiatnya pada skenario bisnis modern saat ini, dimana bisnis saat ini adalah bisnis yang kompetitif, untuk mendapatkan keuntungan dan untuk menjaga persaingan pasar.

### Strategi Pemasaran Yang Efektif dan Kiat-kiatnya

#### 1. *Build Relationships* / Membangun Hubungan

Manusia adalah sangat penting dalam suatu bisnis. Apakah mereka adalah pelanggan, pemasok atau karyawan perusahaan. Hal ini tidak hanya diperlukan untuk membentuk suatu hubungan yang baik dengan pelanggan, sehingga mereka akan datang kembali untuk melakukan pembelian ulang, tetapi juga hubungan yang baik dengan karyawan dan semua orang lain dalam perusahaan dimana terjadinya hubungan yang baik saat bekerja, akan mempengaruhi hal-hal positif saat karyawan berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar.

#### *Differentiate from Competition* / Perbedaan Dari Kompetitor

Salah satu strategi dan teknik pemasaran yang sukses adalah menciptakan identitas diri Anda sendiri, yang berbeda dari kompetitor Anda. Cara yang baik untuk melakukan persaingan dalam bisnis adalah dengan melakukan inovasi dari produk dengan teknologi maju. Untuk ini, riset pasar dalam suatu bisnis haruslah sangat kuat, sehingga adanya perubahan dapat diantisipasi di muka dan dapat diambil tindakan yang sesuai.

#### 2. *Creative Advertising Campaign* / Kampanye Periklanan Yang Kreatif

Kampanye iklan harus sedemikian rupa menarik dan kreatif sehingga menampilkan semua keunggulan dan kekuatan dari produk dan jasa perusahaan yang ditawarkan. USP ( The unique selling point ) dari suatu bisnis dapat menjadi suatu after sales service yang sangat baik ataupun periode garansi yang lebih lama daripada apa yang ditawarkan oleh kompetitor Anda. Hal ini dapat ditekankan dalam kampanye iklan Anda.

#### 3. *Offer New Products and Schemes* / Penawaran Produk Baru dan Skemanya

Strategi pemasaran dan kiat-kiat yang efektif digunakan oleh banyak bisnis saat ini adalah dengan menawarkan produk baru serta skema baru untuk pelanggan. Jika

suatu perusahaan memperkenalkan produk baru di pasar, maka secara otomatis jumlah pelanggannya akan meningkat yaitu ketika pelanggan baru membeli produk baru tersebut. Pada saat yang sama, ketika pelanggan lama melihat beberapa fitur-fitur inovasi baru dalam produk terbaru, mereka juga tertarik untuk melakukan pembelian ulang juga. Hal ini meningkatkan volume penjualan serta pendapatan untuk perusahaan tersebut. Cara lain untuk meningkatkan penjualan, adalah dengan menawarkan beberapa skema baru pada saat festival / basar atau selama musim liburan, seperti mendiscount salah satu produk hingga lima puluh persen.

#### 4. *Marketing Strategies and Implementation* / Strategi Pemasaran dan Implementasi

Untuk strategi pemasaran yang sukses, maka strategi pemasaran harus diatur sedemikian rupa sehingga sangat realistis dan measurable / dapat diukur. Strategi ini juga harus dapat diaplikasikan sehingga dapat diterapkan untuk waktu yang sangat lama. Untuk implementasi pada strategi pemasaran yang efektif, harus ditetapkan satu goal / tujuan yang jelas. Tujuan / goal dapat didefinisikan dalam istilah moneter seperti melipatgandakan keuntungan dari penjualan dalam jangka waktu enam bulan. Setelah tujuan ditetapkan, maka selanjutnya membuat strategi pemasaran untuk menentukan bisnis yang berbeda dari competitor Anda dan menetapkan kapan waktu yang tepat untuk melaunchingnya di pasar.

Formulasi yang tepat serta waktu pelaksanaan strategi dan taktik pemasaran yang tepat akan sangat menentukan dalam keberhasilan suatu bisnis. Tetapi itu belumlah selesai, Anda harus mengukur seberapa sukses strategi dan taktik pemasaran Anda dalam menghasilkan keuntungan dari penjualan Anda. Selain itu diperlukan suatu perumusan strategi pemasaran untuk tahun berikutnya.

Beberapa tips / strategi pemasaran bisnis baru yang bisa Anda lakukan.

##### 1. Promosi Mengenalkan Bisnis

Jika melihat bisnis-bisnis besar, mereka tak ragu-ragu mengeluarkan dana besar untuk membiayai promosi. Padahal, bisnis mereka bisa dikatakan sudah tak butuh promosi. Karena hampir semua orang sudah mengenal bisnis mereka. Ya begitulah, mereka menganggap promosi berperan penting dalam pemasaran untuk membangun bisnis yang sukses.

Melihat bisnis-bisnis besar yang telah sukses namun masih melakukan promosi, ini merupakan sebuah pelajaran penting, terutama bagi Anda yang baru membangun bisnis, bahwa promosi sangat penting untuk mendapat penjualan.

Sebongkah emas jatuh dari langit, jika tak ada yang mendengarnya, tentu tak ada yang mencarinya. Begitulah kata Comtelcell. Meski bisnis Anda menawarkan produk berkualitas tinggi dengan harga sangat murah, jika tak ada yang tahu bisnis Anda, mustahil bisnis Anda akan memiliki konsumen.

Itu sebabnya promosi sangat penting untuk mengenalkan bisnis Anda kepada calon konsumen.

2. Memilih Lokasi Strategis

Tips pemasaran bisnis selanjutnya adalah memilih lokasi strategis. Pemilihan lokasi bisnis yang strategis tentu sangat berperan dalam strategi pemasaran. Untuk mendapat lokasi strategis tentu butuh biaya yang tak sedikit. Namun ini bisa Anda siasati. Salah satunya adalah dengan membuat atau menyewa tempat yang kecil sebagai tempat pemasaran produk saja. Atau lebih mudahnya sebagai outlet penjualan.

3. Membuat Kartu Nama Bisnis

Ini merupakan cara murah dan mudah Anda terapkan dalam pemasaran bisnis. Apalagi jika Anda sering bepergian dan bertemu dengan banyak orang, Anda perlu memastikan bahwa mereka menerima kartu bisnis Anda, sehingga mereka akan tahu keberadaan bisnis Anda, tanpa perlu Anda prospek.

Sekedar tips membuat kartu nama bisnis, pastikan kartu nama bisnis Anda unik, menarik dan juga menggambarkan bisnis Anda. Jika perlu, lakukan diskusi dengan ahli kartu nama bagaimana baiknya.

4. Memasarkan Bisnis Melalui Internet

Sebuah pendekatan yang juga sangat penting dalam pemasaran bisnis adalah memperluas jangkauan calon konsumen melalui internet. Ada banyak cara yang dapat Anda terapkan dalam pemasaran bisnis secara online. Dan Saya sudah merangkumnya, silahkan temukan dalam posting Tips Pemasaran Bisnis : Gunakan Internet.

5. Membuat Konsumen Merasa Spesial

Untuk pemasaran bisnis, Anda bisa saja memanfaatkan kenyataan psikologis seperti itu guna mendapat simpati dari mereka. Anda bisa memulainya dengan cara seperti memberi perhatian, membangun keakraban atau mungkin mengundang mereka jika Anda menggelar event promosi. Dan yang tak kalah penting adalah membuat konsumen rindu dengan pelayanan bisnis Anda. Sehingga mereka mau datang lagi dan lagi.

6. Mempertahankan Konsumen

Jika bisnis Anda sudah mulai ada konsumen, Anda perlu mempertahankan konsumen agar menjadi pelanggan bisnis Anda. Mempertahankan konsumen sendiri merupakan strategi marketing yang lebih mudah daripada mencari konsumen baru. Karena, mereka pasti sudah tahu tentang keberadaan bisnis Anda.

### **Apa yang diperhatikan untuk memulai usaha?**

1. Teliti kemana hasil produk anda hendak dijual  
Untuk mengetahui siapa sebetulnya pembeli produk/jasa yang di jual sangat penting, karena justru inilah titik penting untuk menentukan anda mau berbisnis di bidang apa? Siapakah pasarnya, seberapa lebar pasar tersebut, dan bagaimana persaingannya. Bila persaingan ketat, apakah masih ada celah pasar yang bisa dimasuki. Seperti apakah kemampuan atau daya beli konsumen anda, apakah mereka menginginkan kualitas prima, atau barang yang fungsional, dan berapa kira-kira harga yang bisa menembus pasar.
2. Mulai dari yang kecil  
Awali dari yang sederhana, dari sini anda belajar memahami bisnis anda, kendala produksi (dari sejak pembelian bahan baku s/d barang siap dijual), kontinuitas kualitas hasil produksi. Anda juga belajar memahami bagaimana mengelola karyawan, serta kesulitan lainnya. Jika dimulai dari kecil, anda masih bisa memonitor semuanya sendiri, sehingga tahu persis apa yang terjadi, dan bagaimana mengatasi permasalahannya.
3. Kualitas karyawan yang mendukung anda  
Anda harus memilih karyawan untuk mendukung aktifitas usaha anda. Dalam bisnis apapun, faktor Sumber Daya Manusia sangat penting, dan menentukan keberhasilan usaha. Kriteria pemilihan karyawan, pelatihan yang terus menerus (bisa dilakukan sambil usaha berjalan), hubungan atasan bawahan yang menyenangkan, akan membuat karyawan loyal pada anda. Dari usaha skala kecil, anda bisa belajar bagaimana mengelola karyawan untuk mendukung usaha yang anda jalankan.
4. Pisahkan harta pribadi dan harta perusahaan  
Sejak awal buat administrasi secara terpisah, sehingga anda bisa menilai apakah usaha anda menguntungkan apa tidak. Pemisahan harta dan administrasi keuangan ini juga berguna, jika suatu ketika usaha anda menurun, anda tak kehilangan rumah tinggal anda. Buat evaluasi bulanan, untuk mengetahui perkembangan usaha anda, bagaimana prospeknya ke depan.
5. Yang paling mudah apabila usaha sesuai hobi  
Jika bisnis anda sesuai hobi, anda akan menjalankannya dengan senang hati, seperti anda melakukan hobi anda. Dan harus diakui, memulai usaha membutuhkan stamina yang kuat, dan semangat pantang menyerah.
6. Sebaiknya tak menggunakan dana pihak ketiga di awal bisnis  
Jika pada awal bisnis menggunakan dana pihak ketiga, maka anda akan dibebani bunga dan kewajiban mengangsur pokok. Padahal anda masih belajar berbisnis dan belum ada jaminan bahwa usaha anda

menguntungkan. Pihak ketiga akan memberi anda bunga tinggi, karena risiko bisnis yang masih awal memang berisiko tinggi

7. Bagaimana jika modal awal kurang?

Anda bisa mengajak partner usaha, sehingga tidak perlu membayar angsuran pokok dan bunga. Pilih partner usaha yang anda kenal betul sifatnya. Pemilihan karakter ini harus dilakukan secara cermat, karena bukan hal yang baru, jika pada awalnya anda dan partner adalah teman akrab sesama mahasiswa, setelah berbisnis bisa saja terjadi ketidak sesuaian yang sering menimbulkan masalah hukum. Oleh karena itu, jika anda berbisnis bersama orang lain, maka buat aturan main yang jelas dan secara legal (buat akte pendirian notariil, serta Anggaran Dasar usaha). Jangan karena teman baik, anda menjadi lupa membuat rambu-rambu. Begitu mulai berbisnis, berarti anda sudah siap jika sewaktu-waktu terjadi perkara, yang dapat berakibat hukum.

8. Anda harus siap bekerja 24 jam non stop

Punya bisnis sendiri, membuat anda bebas untuk berkreasi, namun anda juga harus mempunyai stamina yang kuat, dan selalu berpikir untuk melakukan inovasi-inovasi demi kemajuan usaha anda.

Bila saat ini anda termasuk salah satu pebisnis yang hendak mencoba strategi pemasaran yang baru maka tak ada salahnya menyimak contoh – contoh strategi pemasaran berikut ini:

a. *Free sample*

Banyak sekali perusahaan besar sebelum meluncurkan produk barunya mereka akan memberikan sample produk baru mereka secara gratis. Hal ini dilakukan untuk melihat respon pasar dan kelebihan serta kekurangan dari produk yang hendak dijual di pasaran. Anda juga bisa mendapatkan beberapa saran yang bisa anda gunakan untuk produk anda kedepannya dari konsumen.

b. *Buy 1 get 1*

Satu lagi strategi pemasaran yang bisa bikin produk anda cepat laku yakni buy 1 get 1. Strategi ini biasa diterapkan untuk memperkenalkan produk yang baru atau menghabiskan stock barang yang kurang diminati. Produk yang ditawarkanpun jangan asal dan sebaiknya tawarkan produk yang masih berkesinambungan satu dengan lainnya. Contohnya saja anda bisa menjual sabun cuci pakaian dan mengratiskan softener pada pelanggan.

c. *Competition*

Bila dirasa pemasaran online anda dirasa kurang maksimal anda bisa menggunakan event competition atau campaign yang bisa menarik minat netizen. Salah satu contohnya saja blog competition atau video kocak atau unik dengan menggunakan produk anda. Kegiatan ini bisa saja menjadi viral dan membuat produk anda semakin dikenal oleh khalayak ramai.

d. *Endorse*

Jika kompetisi kurang maksimal bagaimana bila anda mencoba endorse? Anda bisa mencari figus selebgram yang kini menjadi perbincangan public. Biaya endorse beragam tergantung siapa figure yang anda pilih. Pilihlah figure yang memiliki reputasi yang baik sehingga reputasi produk anda juga akan dikenal baik oleh masyarakat.

e. Diskon

Strategi satu ini memang biasa dilakukan oleh pebisnis yakni penerapan diskon. Ketika anda menggunakan strategi diskon ada baiknya juga mencantumkan harga normal barang juga sehingga pelangganpun menyadari perbedaan harga sebelum diskon dan setelah diskon. Gunakan pula angka yang tak biasa seperti 299.999 agar menarik para pembeli.

f. *Guerilla promotion*

Berpromosi menggunakan poster, spanduk atau sticker memang biasa tapi bagaimana jika anda menggunakan media ini dengan tidak biasa. Anda bisa berpromosi produk anda dengan membentuk seperti mural atau menggunakan gambar seperti 3 dimensi. Selain menarik dari segi visual juga mampu menjadi viral.

g. Muncul di layar kaca

Jika menurut anda beriklan di televise itu biasa bagaimana jika berinvestasi dengan berpromosi melalui drama atau film. Para artis dalam drama atau film tersebut akan menggunakan produk anda dalam beberapa adegan tertentu. Berpromosi seperti ini di Korea Selatan sangat umum dilakukan terlebih bila drama yang ditayangkan memiliki rating yang bagus.

h. Varian produk

Strategi pemasaran yang terakhir ialah menggunakan varian produk seperti yang diterapkan oleh Google. Google memiliki beragam produk mulai dari google adsense, maps, search engine dan masih banyak lainnya yang bisa anda daftarkan menggunakan akun google saja.

Dari tulisan di atas, dapat disimpulkan bahwa: seorang wirausaha harus mempunyai stamina kuat, inovatif, selalu mencari terobosan, pantang menyerah, dan selalu berpikir bagaimana untuk memajukan usaha.

## **BAB IX**

### **PROSES PRODUKSI**

#### **A. PENGERTIAN DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN PRODUKSI**

##### **1. Pengertian Produksi Dan Operasi**

Istilah produksi dan operasi sering dipakai dalam suatu organisasi yang menghasilkan keluaran output, baik berupa barang maupun jasa. Secara umum produksi diartikan sebagai suatu kegiatan atau proses yang mentransformasikan masukan (*input*) menjadi hasil keluaran (*output*). Dengan dasar pengertian itu, di dalam kegiatan menghasilkan barang atau jasa, dapat diukur kemampuan menghasilkan atau transformasinya, yang sering dikenal dengan apa yang disebut dengan produktivitas untuk setiap masukan (*input*) yang dipergunakan, kecuali bahan.

Dalam arti sempit, pengertian produksi hanya dimaksud sebagai kegiatan yang menghasilkan barang, baik barang jadi, barang setengah jadi, bahan industri, suku cadang, dan komponen. Karena adanya batasan pengertian produksi dalam arti sempit, maka dipergunakanlah istilah produksi dan operasi, sehingga mencakup pembahasan dalam arti luas untuk kegiatan masukan (*inputs*) menjadi keluaran (*output*) yang berupa barang atau jasa.

Pengertian produksi dan operasi dalam ekonomi adalah merupakan kegiatan yang berhubungan dengan usaha untuk menciptakan dan menambah kegunaan atau utilitas suatu barang atau jasa. Yang terkait dalam pengertian produksi dan operasi adalah penambahan atau penciptaan kegunaan atau utilitas karena bentuk dan tempat, sehingga membutuhkan faktor-faktor produksi. Dalam ilmu ekonomi faktor-faktor produksi terdiri atas tanah atau alam, modal, tenaga kerja, dan keterampilan manajerial (*managerial skills*) serta keterampilan teknis dan teknologi.

##### **2. Pengertian Manajemen Operasi dan Produksi**

Dalam melaksanakan produksi suatu perusahaan, diperlukan suatu manajemen yang berguna untuk menerapkan keputusan keputusan dalam upaya pengaturan dan pengkoordinasian penggunaan sumber daya dari kegiatan produksi yang dikenal sebagai manajemen produksi atau manajemen operasional. Berikut ini adalah definisi manajemen operasi dan produksi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, antara lain :

1). Menurut Jay Heizer dan Barry Render manajemen operasi adalah serangkaian kegiatan yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output.

2). Menurut Pangestu Subagyo, manajemen operasi adalah penerapan ilmu manajemen untuk mengatur kegiatan produksi atau operasi agar dapat dilakukan secara efisien.

3). Menurut Eddy Herjanto manajemen operasi dan produksi dapat diartikan sebagai suatu proses yang berkesinambungan dan efektif menggunakan fungsi manajemen untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan.

Dari definisi yang telah dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen operasi dan produksi merupakan serangkaian proses dalam menciptakan barang dan jasa atau kegiatan mengubah bentuk dengan menciptakan atau menambah manfaat suatu barang dan jasa yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan manusia.

### **3. Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen Produksi Dan Operasi**

Pengambilan keputusan dimaksudkan untuk memudahkan proses pemilihan alternatif atau penggunaan peralatan analisis, bagi penentuan keputusan, sehingga dapat diketahui bagaimana keputusan-keputusan yang rasional harus diambil, dan dengan demikian dapat ditentukan dan disusun rencana-rencana logis dari keputusan-keputusan yang diambil atas dasar peralatan ilmu pengetahuan dan matematika atau analisis kuantitatif serta kenyataan yang terjadi.

Dilihat dari kondisi atau keadaan dari keputusan yang harus diambil, maka terdapat empat macam pengambilan keputusan, yaitu:

- a) Pengambilan keputusan atas peristiwa yang pasti
- b) Pengambilan keputusan atas peristiwa yang mengandung resiko
- c) Pengambilan keputusan atas peristiwa yang tidak pasti (*uncertainly*)
- d) Pengambilan keputusan atas peristiwa yang timbul karena pertentangan dengan keadaan lain.

Dalam kerangka kerja pengambilan keputusan, bidang produksi dan operasi mempunyai lima tanggung jawab keputusan utama, yaitu: proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja, dan mutu atau kualitas. Masing-masing kerangka tanggung jawab keputusan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Proses  
Keputusan-keputusan dalam kategori ini menentukan proses fisik atau fasilitas yang digunakan untuk memproduksi produk berupa barang atau jasa. Keputusan mencakup jenis peralatan dan teknologi, arus dari proses, tata letak (*lay out*) dari peralatan dan seluruh aspek dari fisik pabrik atau fasilitas jasa pelayanan. Banyak keputusan tentang proses ini merupakan keputusan jangka panjang dan tidak dapat dengan mudah diubah atau direvisi.
- b. Kapasitas  
Keputusan kapasitas dimaksudkan untuk memberikan besarnya jumlah kapasitas yang tepat dan penyediaan pada waktu yang tepat.
- c. Persediaan  
Manajer persediaan membuat keputusan-keputusan dalam bidang produksi dan operasi, mengenai apa yang dipesan, berapa banyak yang dipesan, dan kapan pemesanan dilakukan.
- d. Tenaga kerja  
Dalam manajemen produksi dan operasi, pengelolaan tenaga kerja atau sumber daya manusia merupakan bidang keputusan yang sangat penting. Hal ini karena tidak akan terjadi proses produksi dan operasi tanpa adanya orang atau tenaga kerja yang mengerjakan.
- e. Mutu atau kualitas  
Fungsi produksi dan operasi ditandai dengan penekanan tanggung jawab yang lebih besar terhadap mutu atau kualitas dari barang atau jasa yang dihasilkan.

### 1. Kriteria untuk Keputusan Operasi

Ada empat sasaran dalam operasi-operasi; yaitu biaya, kualitas, dapat diandalkan (*dependability*), dan fleksibilitas.

- 1). *Biaya.*  
Sasaran biaya adalah sangat penting dalam operasi-operasi; dan secara kasar dapat disamakan dengan efisiensi. Bila biaya-biaya untuk suatu keputusan dinilai, semua biaya relevan harus dimasukkan.
- 2). *Kualitas.*  
Sasaran kualitas berkaitan dengan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan oleh operasi-operasi. Sasaran ini dipengaruhi baik oleh desain produk maupun cara produk dibuat dalam operasi-operasi.
- 3). *Dependability.*  
Dependability sebagai suatu sasaran menyangkut dapat diandalkan suplai barang atau jasa. Dalam operasi-operasi, *dependability* dapat diukur dengan persentase kekurangan bahan, persentase pemenuhan janji-janji pengiriman.
- 4). *Fleksibilitas.*  
Fleksibilitas menyangkut kemampuan operasi-operasi untuk membuat perubahan-perubahan dalam desain produk atau dalam kapasitas

produksi dan sebagainya, untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan yang terjadi.

## 2. Analisis “Trade-off”

Banyak keputusan-keputusan manajerial dalam manajemen produksi dan operasi yang harus dibuat berdasarkan suatu konsep ekonomi manajerial lainnya, yaitu analisis “trade-off”. Sebagai contoh, masalah-masalah “garis-tunggu” (atau antrian) dalam bagian pemeliharaan fasilitas produksi perusahaan. Bila perusahaan hanya menyediakan fasilitas pemeliharaan yang terbatas, maka banyak mesin yang harus menunggu untuk dilayani.

Bagaimanapun juga, konsep analisis trade-off memberikan kepada manajer suatu titik awal dengan pertanyaan-pertanyaan, “apa biaya-biaya yang akan naik atau turun bila manajer melakukan penambahan atau pengurangan sesuatu?”,”Mana titik biaya terendah bila dua atau lebih variabel diperhatikan?” Kurva-kurva sebagai hasil jawaban atas pertanyaan-pertanyaan itu menyajikan akumulasi perubahan-perubahan perilaku biaya beberapa variabel yang berubah karena volume.

## 4. Ruang Lingkup Manajemen Produksi Dan Operasi

Manajemen Produksi dan operasi seperti yang telah dibahas pada point sebelumnya setidaknya mengajarkan kita bagaimana untuk mencapai suatu tujuan dengan perencanaan dan keberhasilan rencana yang telah kita rancang. Untuk itu, dalam manajemen produksi dan operasi terdapat:

- a) Seleksi dan rancangan atau desain hasil produksi.
- b) Seleksi dan perancangan proses dan peralatan.
- c) Pemilihan lokasi dan site perusahaan dan unit produksi.
- d) Rancangan tata letak (layout) dan arus kerja atau proses.
- e) Strategi produksi dan operasi serta pemilihan kapasitas.

Ruang lingkup manajemen produksi dan operasi akan mencakup perencanaan atau penyiapan sistem produksi dan operasi, pengendalian dari sistem produksi dan operasi, serta sistem informasi produksi. Peranan perencanaan dan pengendalian produksi adalah semata-mata dimaksudkan untuk mengkoordinasikan kegiatan bagian langsung atau tidak langsung dalam memproduksi, sehingga perusahaan itu betul-betul dapat menghasilkan barang-barang atau jasa dengan efektif dan efisien serta memenuhi sasaran-sasaran lainnya.

- a) Penambahan dalam pengoperasian sistem produksi dan operasi akan mencakup:
- b) Penyusunan rencana produksi dan operasi.
- c) Perencanaan dan pengendalian persediaan dan pengadaan bahan.
- d) Pemeliharaan atau perawatan (maintenance) mesin dan peralatan.
- e) Pengendalian mutu.
- f) Manajemen tenaga kerja (Sumber Daya Manusia)

## B. PERKEMBANGAN MANAJEMEN PRODUKSI DAN OPERASI

### 1. Perkembangan Manajemen

Manajemen operasi telah ada sejak orang memulai memproduksi barang dan jasa. Sejarah perkembangan operasi diuraikan menurut aliran-aliran utama. Ada enam aliran utama yang menyumbang terhadap perkembangan manajemen operasi.

#### *Pembagian Kerja*

Pembagian kerja didasarkan pada spesialisasi tenaga kerja pada suatu tugas tunggal dapat diselesaikan produktivitas dan efisiensi lebih besar daripada penugasan seorang karyawan pada banyak tugas. Prinsip pembagian kerja ini masih banyak digunakan dalam dunia bisnis modern, seperti dalam industri-industri perakitan.

#### *Revolusi Industri*

Revolusi Industri pada pokoknya penggantian tenaga manusia dengan tenaga mesin. Pemasaran dan produksi saat ini berdesakan dengan kebutuhan akan otomatisasi dan produksi volume tinggi. Masyarakat telah memasuki periode purna industri, yang ditandai oleh perkembangan sektor ekonomi jasa dan perhatian yang lebih besar terhadap lingkungan alam dan sosial. Manajemen Ilmiah, Gagasan-gagasan tentang manajemen ilmiah dalam manajemen operasi mempunyai dua pengertian. Arti pertama, manajemen ilmiah merupakan penerapan metode ilmiah pada studianalisa dan pemecahan masalah-masalah operasi. Sedangkan arti kedua, manajemen ilmiah adalah seperangkat mekanisme-mekanisme dan teknik untuk meningkatkan efisiensi operasi organisasi. Pemikiran ini bertujuan untuk menemukan metode kerja terbaik melalui pendekatan ilmiah yaitu observasi, seleksi ilmiah untuk karyawan, latihan dan pengembangan karyawan, dan kerjasama yang baik antara manajemen dan tenaga kerja.

Pemikiran aliran manajemen ilmiah bertujuan untuk menemukan metoda kerja terbaik melalui penggunaan pendekatan ilmiah berikut ini:

- 1) Observasi metoda– metoda kerja sekarang dan pengembangan metoda– metoda kerja yang lebih baik melalui pengukuran dan analisis ilmiah.
- 2) Seleksi ilmiah untuk karyawan, agar setiap karyawan dapat diberikan tanggung jawab atau suatu tugas sesuai dengan kemampuannya.
- 3) Latihan dan pengembangan para karyawan.
- 4) Kerjasama yang baik antara manajemen dan tenaga kerja.

#### *HubunganManusiawi.*

Pendekatan hubungan manusiawi menekankan pentingnya motivasi dan unsur manusia dalam desain kerja. Pemuasan kebutuhan-kebutuhan sosial dalam pendekatan hubungan manusiawi telah melengkapi pendekatan manajemen ilmiah, sebagai usaha untuk meningkatkan produktivitas. Pemikiran alian hubungan manusiawi telah

mengarahkan pentingnya perluasan kerja, yang sekarang merupakan suatu metode untuk lebih memenuhikan tempat kerja selain meningkatkan produktivitas.

### *Model-model Keputusan Kuantitatif.*

Model-model keputusan dapat digunakan untuk menyajikan suatu sistem produktif dalam model-matematis. Tujuan dari satu metode seperti ini adalah untuk menemukan nilai-nilai optimal atau memuaskan berbagai variabel keputusan yang akan meningkatkan performance sistem dengan batasan yang ada.

Komputer. Penggunaan komputer telah mengubah secara dramatis bidang manajemen operasi sejak komputer diperkenalkan pertama kali dalam bisnis tahun 1950-an. Hampir semua operasi organisasi sekarang mulai memanfaatkan komputer untuk manajemen persediaan, scheduling produksi, pengawasan kualitas, dan sistem-sistem pembayaran. Selain itu komputer telah banyak membantu pelaksanaan otomatisasi di kantor-kantor dan pabrik-pabrik, memecahkan masalah komunikasi dan transportasi yang kompleks, serta digunakan hampir semua tipe organisasi jasa.

## **2. Faktor Pesatnya perkembangan Manajemen Produksi dan Operasi**

Pesatnya perkembangan manajemen produksi dan operasi disebabkan antara lain oleh faktor di bawah ini:

- a) Adanya pembagian kerja dan spesialisasi.
- b) Revolusi industri
- c) Perkembangan alat dan teknologi yang mencakup standarisasi parts dan komponen serta penggunaan komputer.
- d) Perkembangan ilmu dan metode kerja yang mencakup ilmiah, hubungan antar manusia dan model keputusan.

## **C. FUNGSI DAN SISTEM PRODUKSI DAN OPERASI**

Manajemen Produksi dan Operasi tidak hanya manajemen pabrik manufaktur. Dalam pembahasan Manajemen Produksi dan Operasi, di samping menyangkut pembahasan organisasi pabrik manufaktur, juga menyangkut pembahasan organisasi jasa, seperti perbankan, rumah sakit dan jasa transportasi. Perusahaan atau organisasi jasa, pertumbuhannya sangat pesat, dan dari hasil-hasil penemuan dapatlah diketahui bahwa teknik-teknik Manajemen Produksi dan Operasi dapat dipergunakan secara efektif untuk mengurangi biaya dan memperbaiki hasil jasa yang ditawarkan atau dijual. Dalam kegiatan produksi dan operasi tercakup seluruh proses yang mengubah masukan (inputs) dan menggunakan sumber-sumber daya untuk menghasilkan keluaran (output) yang berupa barang atau jasa.

Dalam suatu kegiatan produksi dan operasi, Manajer Produksi dan Operasi harus mampu membina dan mengendalikan arus masukan (inputs) dan keluaran (output), serta mengelola penggunaan sumber-sumber daya yang dimiliki. Agar kegiatan dan fungsi produksi dan operasi dapat lebih efektif, maka para manajer harus

mampu mendeteksi masalah-masalah penting serta mampu mengendalikan dan mengawasi sumber-sumber daya yang sangat terbatas. Manajer produksi dan operasi harus dapat merencanakan secara efektif penggunaan sumber-sumber daya yang sangat terbatas, memperkirakan dampak pada sasaran dan mengorganisasikan pengimplementasian dari rencana. Berdasarkan rencana yang disusun maka keputusan-keputusan yang lebih terinci harus dibuat, seperti besarnya partai (batch) dari produk untuk macam-macam yang berbeda, waktu-waktu lembur dan variabel-variabel tenaga kerja yang lain, prosedur pengendalian mutu, pemesanan bahan dan banyak prosedur-prosedur lain yang harus diterapkan atau diimplementasikan. Rencana tidak harus selalu diikuti ketidak tepatan peramalan atau prakiraan penjualan serta banyak alasan-alasan lain.

Manajer produksi dan operasi membuat keputusan-keputusan mengenai fungsi produksi dan operasi, serta sistem transformasi yang dipergunakan. Dari uraian ini terdapat tiga pengertian yang penting mendukung pelaksanaan kegiatan Manajemen Produksi dan Operasi yaitu fungsi, sistem dan keputusan.

Pertama, mengenai fungsi dapatlah dinyatakan bahwa manajer produksi dan operasi bertanggung jawab untuk mengelola bagian atau fungsi dalam organisasi yang menghasilkan barang atau jasa. Jadi istilah produksi dan operasi dipergunakan untuk menunjukkan fungsi yang menghasilkan barang atau jasa. Sehingga produksi atau operasi sama halnya dengan pemasaran dan keuangan atau pembelanjaan sebagai salah satu fungsi organisasi perusahaan dan merupakan salah satu fungsi bisnis.

Kedua, mengenai sistem, dalam hal ini terkait dengan perumusan sistem transformasi yang menghasilkan barang atau jasa. Pengertian sistem ini tidak hanya pada pemahaman produksi dan operasinya, tetapi yang lebih penting lagi adalah sebagai dasar untuk perancangan dan penganalisisan operasi produksi, yang terdapat dalam proses pengkonversian di dalam persahaan. Dalam hal kita berbicara tentang sistem keseluruhan dalam perusahaan, dimana terkait dengan bidang-bidang fungsi lain diluar produksi dan operasi.

Akhirnya, tentang keputusan, dimana unsur yang terpenting di dalam manajemen produksi dan operasi adalah pengambilan keputusan. Oleh karena seluruh manajer bertugas dan tidak terlepas dengan hal pengambilan keputusan, maka penekanan utama dalam pembahasan manajemen produksi dan operasi adalah proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dalam manajemen produksi dan operasi, terdapat di dalam proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja dan mutu.

Ada empat fungsi terpenting dalam fungsi produksi dan operasi adalah :

- a) Proses pengolahan, merupakan metode atau teknik yang digunakan untuk pengolahan masukan (*inputs*)
- b) Jasa-jasa penunjang, merupakan saran yang berupa pengorganisasian yang perlu untuk penetapan teknik dan metode yang akan dijalankan, sehingga proses pengolahan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

- c) Perencanaan, merupakan penetapan keterkaitan dan pengorganisasian dari kegiatan produksi dan operasi yang akan dilakukan dalam suatu dasar waktu atau periode tertentu
- d) Pengendalian atau pengawasan, merupakan fungsi untuk terlaksananya kegiatan sesuai dengan yang direncanakan, sehingga maksud dan tujuan untuk penggunaan dan pengolahan masukan (*inputs*) pada kenyataannya dapat dilaksanakan.

### **1. Pentingnya Manajemen Produksi untuk Bidang-bidang Fungsional Lainnya.**

Penyanggaan fungsi produksi dari pengaruh lingkungan secara langsung diperlukan untuk beberapa alasan.

Hubungan Fungsi Produksi dan Lingkungannya

- 1) Interaksi dengan unsur-unsur lingkungan (yaitu, langganan dan tenaga penjualan di tempat produksi) dapat mengganggu proses produksi.
- 2) Proses transformasi teknologik sering lebih efisien daripada proses yang diperlukan dalam pengadaan masukan-masukan dan penjualan produk-produk akhir.
- 3) Ketrampilan-ketrampilan manajerial yang diperlukan untuk keberhasilan operasi proses transformasi sering berbeda dengan yang diperlukan untuk keberhasilan operasi pemasaran, personalia, atau keuangan.

### **2. Organisasi Formal Fungsi Produksi**

Pengorganisasian fungsi produksi menyangkut pengelompokan kegiatan-kegiatan manajemen operasi yang telah disebutkan di atas ke dalam departemen-departemen; perancangan struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif sumber daya-sumber daya keuangan, fisik, bahan mentah, dan tenaga kerja; penugasan wewenang dan tanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan-kegiatan operasi perusahaan kepada seorang manajer atau penyelia; dan penciptaan hubungan-hubungan antara fungsi-fungsi, jabatan-jabatan, tugas-tugas dicapai dengan efisien.

Dalam sebuah organisasi baik institusi pemerintah, swasta, maupun bisnis perusahaan terdapat istilah manajemen. Manajemen yang dalam bahasa Inggris adalah *management* memiliki arti harfiah ketatalaksanaan atau pengelolaan. Secara umum manajemen berarti melakukan sesuatu melalui tangan orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu dari organisasi tersebut. Dalam arti lain, manajemen yang pelakunya disebut dengan manajer menyuruh orang lain untuk melakukan hal-hal yang menjadi tugasnya masing-masing demi tercapainya sebuah tujuan, misalnya dalam bisnis tujuannya adalah memenuhi target penjualan produk. Dalam sebuah organisasi,

terdapat berbagai jenis manajemen yang dikhususkan untuk menyelesaikan tugasnya masing-masing. Kali ini akan dibahas mengenai salah satu bidang manajemen yaitu manajemen produksi.

#### **D. Proses Produksi**

Proses diartikan sebagai suatu cara, metode dan teknik bagaimana sesungguhnya sumber-sumber (tenaga kerja, mesin, bahan dan dana) yang ada diubah untuk memperoleh suatu hasil. Produksi adalah kegiatan untuk menciptakan atau menambah kegunaan barang atau jasa (Assauri, 1995).

Proses juga diartikan sebagai cara, metode ataupun teknik bagaimana produksi itu dilaksanakan. Produksi adalah kegiatan untuk menciptakan dan menambah kegunaan (Utility) suatu barang dan jasa. Menurut Ahyari (2002) proses produksi adalah suatu cara, metode ataupun teknik menambah kegunaan suatu barang dan jasa dengan menggunakan faktor produksi yang ada.

Melihat kedua definisi di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa proses produksi merupakan kegiatan untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan faktor-faktor yang ada seperti tenaga kerja, mesin, bahan baku dan dana agar lebih bermanfaat bagi kebutuhan manusia.

##### **a) Jenis jenis proses Produksi**

Jenis-jenis proses produksi ada berbagai macam bila ditinjau dari berbagai segi. Proses produksi dilihat dari wujudnya terbagi menjadi proses kimiawi, proses perubahan bentuk, proses assembling, proses transportasi dan proses penciptaan jasa-jasa administrasi (Ahyari, 2002).

Proses produksi dilihat dari arus atau flow bahan mentah sampai menjadi produk akhir, terbagi menjadi dua yaitu proses produksi terus-menerus (Continuous processes) dan proses produksi terputus-putus (Intermittent processes).

Perusahaan menggunakan proses produksi terus-menerus apabila di dalam perusahaan terdapat urutan-urutan yang pasti sejak dari bahan mentah sampai proses produksi akhir. Proses produksi terputus-putus apabila tidak terdapat urutan atau pola yang pasti dari bahan baku sampai dengan menjadi produk akhir atau urutan selalu berubah (Ahyari, 2002).

Penentuan tipe produksi didasarkan pada faktor-faktor seperti: (1) volume atau jumlah produk yang akan dihasilkan, (2) kualitas produk yang diisyaratkan, (3) peralatan yang tersedia untuk melaksanakan proses. Berdasarkan pertimbangan cermat mengenai faktor-faktor tersebut ditetapkan tipe proses produksi yang paling cocok untuk setiap situasi produksi. Macam tipe proses produksi dari berbagai industri dapat dibedakan sebagai berikut (Yamit, 2002):

### *Proses produksi terus-menerus*

Proses produksi terus-menerus adalah proses produksi barang atas dasar aliran produk dari satu operasi ke operasi berikutnya tanpa penumpukan disuatu titik dalam proses. Pada umumnya industri yang cocok dengan tipe ini adalah yang memiliki karakteristik yaitu output direncanakan dalam jumlah besar, variasi atau jenis produk yang dihasilkan rendah dan produk bersifat standar.

### *Proses produksi terputus-putus*

Produk diproses dalam kumpulan produk bukan atas dasar aliran terus-menerus dalam proses produk ini. Perusahaan yang menggunakan tipe ini biasanya terdapat sekumpulan atau lebih komponen yang akan diproses atau menunggu untuk diproses, sehingga lebih banyak memerlukan persediaan barang dalam proses.

### *Proses produksi campuran*

Proses produksi ini merupakan penggabungan dari proses produksi terus-menerus dan terputus-putus. Penggabungan ini digunakan berdasarkan kenyataan bahwa setiap perusahaan berusaha untuk memanfaatkan kapasitas secara penuh.

## **E. Karakteristik Produksi**

Ada beberapa karakteristik yang menandakan produksi diantaranya adalah

### *Faktor Yang Mempengaruhi Sistem Produksi*

#### a) Produk

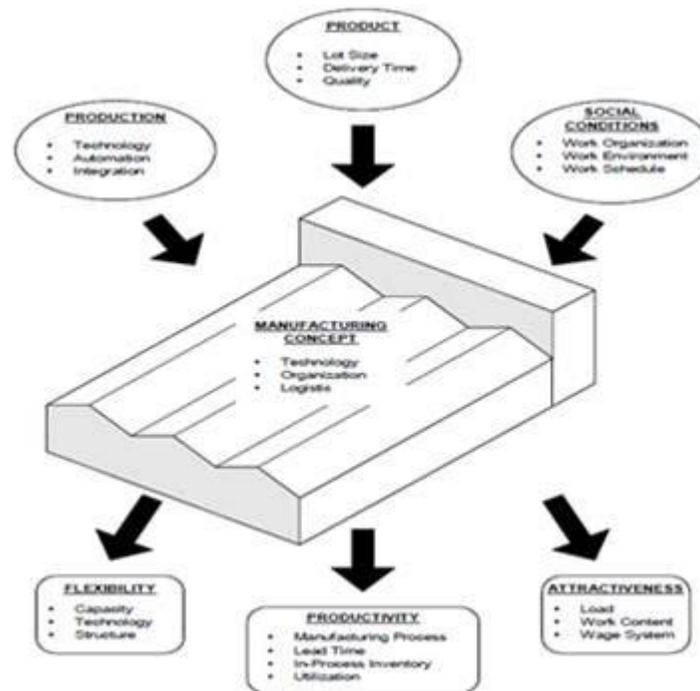
Selama permintaan difokuskan pada produk, maka situasi pasar penjualan dan persaingan dengan perusahaan lain akan memiliki pengaruh yang besar bagi suatu perusahaan manufaktur. Untuk memenuhi permintaan tersebut maka jadwal induk produksi (*master production schedule*) merupakan syarat yang harus dipenuhi. Dewasa ini, permintaan pemesan memiliki karakteristik jenis produk yang bervariasi dan ukuran lot lebih kecil, waktu penyerahan pesanan lebih singkat dan kualitas produk lebih tinggi.

#### b) Teknik Produksi

Perusahaan dipengaruhi juga oleh perkembangan dan kemajuan teknik produksiseperti lahirnya teknologi baru dan penggunaan sistem otomatisasi dalam proses manufaktur. Selain itu terjadi kecenderungan meningkat pada masa yang akan datang untuk mengintegrasikan aliran informasi dan material. Kondisi tersebut ditandai melalui penerapan karakteristik Flexible Manufacturing System, Computer Integrated Manufacturing dan konsep logistik.

c) Kondisi Sosial

Perubahan kondisi kerja di perusahaan akan mempengaruhi sistem manufaktur. Perubahan tersebut meliputi peningkatkan jam kerja dalam seminggu, pengaturan baru terhadap waktu istirahat dan pergantian kerja (*shift*) dan penerapan metoda organisasi baru seperti memisahkan pekerjaan pada tahap perakitan. Pada saat merancang dan menjalankan pabrik, lingkungan kerja yang baru harus menemukan kebutuhan baru yang membatasi celah fisik dan mental yang terdapat pada pekerja.



***Faktor yang mempengaruhi sistem produksi dan penggabungan tujuan yang akan dicapai***

*Tujuan Sistem Produksi Yang Akan Dicapai*

1. Produktivitas

Tujuan pertama keberhasilan industri manufaktur adalah keuntungan jangka panjang yang didasari produktivitas. Tujuan lainnya adalah melakukan efisiensi biaya pada tahap perancangan, perencanaan, pemrosesan, penyimpanan dan transportasi. Pendekatan baru dewasa ini memiliki tujuan tambahan berupa pemendekan lead time proses manufaktur, *inventory* yang rendah dan hasil luaran total yang lebih baik. Yang akan menuju pada :

- a) *Lead time* diusahakan lebih singkat atau paling sedikit sama dengan yang tercantum pada kontrak kerja.
- b) *Inventory* yang lebih rendah akan memberikan dampak bahwa *working capital* yang akan dikeluarkan dapat diinvestasikan menjadi peralatan produksi baru dan ruangan yang digunakan untuk penyimpanan menjadi lebih kecil,
- c) Aliran manufaktur yang dihasilkan lebih transparan
- d) Resiko kerusakan lebih kecil dan
- e) *Lead time* menjadi lebih pendek karena antrian pada pusat kerja (*work center*) lebih sedikit.

Perbaikan luaran secara total diwakili melalui lahirnya sistem FMS (*Flexible Manufacturing System*) atau FAS (*Flexible assembly system*). Jika perancangan tahap awal dan pengoperasian sistem tersebut salah atau tidak sesuai maka tujuan yang diinginkan tidak akan tercapai. Yang mana tujuan tersebut adalah menghasilkan tingkat kesalahan proses yang kecil dan kesalahan produk yang dapat ditoleransi, kompensasi selama pemberhentian produksi kecil dan pemeliharaan yang lebih mudah atau koreksi dilakukan dengan sendirinya.

## 2. Fleksibilitas

Fleksibilitas menjadi tujuan penting pada banyak perusahaan. Seringkali jadwal induk produksi (*master production schedule*) berubah sangat cepat berkenaan dengan jumlah dan jenis produk yang diterima. Untuk melakukan fleksibilitas akibat perubahan yang terjadi maka sumber kapasitas harus diatur melalui penerimaan pesanan yang lebih sedikit, produk yang masuk atau keluar ditentukan oleh unit produksi, melakukan subkontrak proses manufaktur atau mengadaptasi penggunaan mesin otomatis multi guna.

Implementasi teknologi baru harus dilakukan secara bersamaan untuk aliran dan pengendalian informasi. Pada saat merencanakan pemasangan suatu peralatan, perlu dipertimbangkan bahwa peralatan tersebut dapat ditata ulang kembali dengan biaya yang murah, sehingga menjamin tingkat fleksibilitas yang lebih besar. Fleksibilitas diperlukan juga pada penjadwalan dan pengendalian proses manufaktur.

### *Ketertarikan lingkungan kerja*

Pada saat merancang awal atau merancang ulang fasilitas, perhatian harus ditujukan untuk membuat ketertarikan terhadap tempat kerja. Pertimbangan harus memperhatikan segi fisik dan mental pekerja. Segi fisik pekerja dikurangi melalui penggunaan mesin, dan segi mental dipengaruhi sistem informasi dan penggunaan teknologi komunikasi dalam mengendalikan dan mengarahkan pekerjaan. Komputer dirancang sebagai alat bantu untuk menyelesaikan pekerjaan, sedangkan operator akan menentukan pencapaian hasil pekerjaan.

Pekerja harus dapat mengkaitkan hasil pekerjaan yang dilakukan tanpa merasa tertekan oleh aktivitas yang sangat padat. Struktur kerja baru akan memiliki efek yang harus dipertimbangkan dalam bentuk biaya. Perhatian terhadap kualitas produk dan pemberdayaan (utilization) mesin harus dipertimbangkan juga karena akan mempengaruhi biaya yang akan dikeluarkan perusahaan.

## **F. Pengendalian Produksi**

### **I. Pengertian**

Pengendalian produksi adalah berbagai kegiatan dan metode yang digunakan oleh manajemen perusahaan untuk mengelolah, mengatur, mengkoordinir, dan mengarahkan proses produksi (peralatan, bahan baku, mesin, tenaga kerja) kedalam suatu arus aliran yang memberikan hasil dengan jumlah biaya yang seminimal mungkin dan waktu yang secepat mungkin.

Pengendalian produksi yang dilaksanakan pada perusahaan yang satu dengan yang perusahaan yang lain akan berbeda-beda tergantung pada sistem kebijaksanaan perusahaan yang digunakan. Pengendalian produksi dapat dilakukan:

- a) *Order Control*: Perusahaan yang beroperasi berdasarkan pesanan dari konsumen sehingga kegiatan operasionalnya juga tergantung pada pesanan tsb.
- b) *Follow Control*: Perusahaan yang beroperasi untuk menghasilkan produk standar sehingga sebagian produk merupakan produk untuk persediaan dalam jumlah besar.

Pengendalian keduanya bertujuan sama bagaimana jangka waktu arus material apakah sudah sesuai dengan yang direncanakan demikian juga bagaimana transportasi dari pabrik (proses produksi) ke gudang dan dari gudang ke tempat penyimpanan.

### **II. Tahap dalam pengendalian produksi (fungsinya)**

#### *a) Production forecasting*

Production forecasting adalah peramalan produksi untuk mengetahui jumlah dan manfaat produksi yang akan dibuat di masa yang akan datang, sehingga kalau terjadi penyimpangan akan cepat diadakan penyesuaian produksi dimasa yang akan datang. Dengan melaksanakan peramalan produksi, perusahaan dapat menyusun anggaran operasionalnya untuk pedoman kerja, penggunaan kapasitas produksi seoptimal mungkin, menstabilkan kesempatan kerja karena erdapatnya kestabilan dan kepastian jumlah produksi dimasa yang akan datang.

b) *Routing*

Routing adalah kegiatan untuk menentukan urutan-urutan proses dan penggunaan alat produksinya dari bahan mentah sampai menjadi produk akhir, sehingga sebelum produksi dimulai masalah sudah tercantum pada rout sheet.

c) *Schedulling*

Schedulling adalah kegiatan untuk membuat jadwal proses produksi sebagai satu kesatuan dari awal proses sampai selesai proses produksi. Schedulling ini dilaksanakan untuk mengetahui berapa waktu yang dibutuhkan setiap tahap pemrosesan sesuai dengan urutan-urutan routenya. Oleh karena itu untuk membantu keberhasilan tahap ini lebih baik melakukan “*time and mention study*” sehingga dapat ditentukan standar hasil kerjanya.

d) *Dipatching*

Dipatching adalah suatu proses untuk pemberian perintah untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan routing dan schedulling yang dibuat.

e) *Followup*

Follow up adalah kegiatan untuk menghilangkan terjadinya penundaan/keterlambatan kerja dan mendorong terkoordinasinya pelaksanaan kerja.

## **G. Pengendalian Bahan Baku**

Persediaan bahan baku di dalam perusahaan adalah hal yang sangat wajar untuk dikendalikan dengan baik. Setiap perusahaan yang menghasilkan produk (perusahaan-perusahaan yang menyelenggarakan proses produksi) akan memerlukan persediaan bahan baku. Baik disengaja maupun tidak disengaja, baik perusahaan tersebut perusahaan kecil, perusahaan menengah maupun perusahaan besar. Namun demikian, cara penyelenggaraan persediaan bahan baku ini akan berbeda-beda untuk setiap perusahaan-perusahaan tersebut, baik dalam hal jumlah unit dari persediaan bahan baku yang ada di dalam perusahaan, maupun manajemen ataupun pengelolaan dari persediaan bahan baku di dalam perusahaan yang bersangkutan.

Pada umumnya, bagi perusahaan besar dan sebagian dari perusahaan menengah, persediaan bahan baku ini akan dikendalikan dengan sebaik-baiknya. Persiapan-persiapan untuk mengadakan penyelenggaraan persediaan bahan baku ini akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, sehingga persediaan bahan baku yang ada di dalam perusahaan yang bersangkutan akan benar-benar dapat menunjang pelaksanaan proses produksi dalam perusahaan dengan seefisien mungkin. Dalam penyelenggaraan persediaan bahan baku akan diusahakan agar bahan baku yang ada di dalam perusahaan akan dapat mempunyai biaya persediaan yang serendah mungkin.

Apapun keadaan suatu perusahaan pada prinsipnya seluruh perusahaan-perusahaan yang melaksanakan proses produksi akan menyelenggarakan persediaan bahan baku untuk kelangsungan pelaksanaan proses produksi di dalam perusahaan.

Beberapa hal yang menyebabkan perusahaan harus menyelenggarakan persediaan bahan baku antara lain sebagai berikut :

- a) Bahan baku yang akan dipergunakan untuk pelaksanaan proses produksi dari perusahaan tidak akan dapat dibeli atau didatangkan secara satu persatu dalam jumlah unit yang diperlukan serta pada saat bahan tersebut akan dipergunakan untuk proses produksi perusahaan. Bahan baku tersebut pada umumnya akan dibeli dalam suatu jumlah unit tertentu, dimana jumlah tersebut akan dipergunakan untuk menunjang pelaksanaan proses produksi di dalam perusahaan dalam beberapa waktu tertentu pula ( misalnya beberapa hari, minggu, bulan dan lain sebagainya). Dengan keadaan semacam ini maka bahan baku yang sudah dibeli oleh perusahaan dalam perusahaan namun belum dipergunakan untuk pelaksanaan proses produksi akan dianggap sebagai persediaan bahan baku.
- b) Apabila terdapat keadaan bahwa bahan baku yang diperlukan tidak ada di dalam perusahaan atau tidak mempunyai persediaan bahan baku, sedangkan bahan baku yang dipesan untuk didatangkan ke dalam perusahaan belum datang, maka pelaksanaan kegiatan proses produksi akan terganggu karenanya. Ketiadaan bahan baku dalam perusahaan ini akan mengakibatkan terhentinya pelaksanaan proses produksi, terutama pada mesin dan peralatan produksi yang langsung memproses bahan baku tersebut. Di dalam waktu berikutnya maka mesin dan peralatan produksi yang dipergunakan untuk tahap-tahap proses kedua, ketiga dan seterusnya juga akan mengalami kemacetan karena tahap pertama yang langsung mengolah bahan baku tersebut tidak mempunyai keluaran lagi. Proses produksi akan dapat berjalan lancar kembali apabila bahan baku yang diperlukan oleh perusahaan tersebut sudah tersedia untuk diproses. Pengadaan bahan baku dalam keadaan tersebut dapat saja terjadi apabila bahan baku yang dipesan perusahaan datang atau perusahaan yang bersangkutan mengadakan pembelian kepada penjual atau leveransir bahan baku lain, atau mengadakan pembelian mendadak dengan jumlah yang lebih kecil. Cara ini bisa dilaksanakan dengan jalur keadaan normal tersebut tentunya tidak akan menambah keuntungan perusahaan melainkan akan mendatangkan kerugian bagi perusahaan.
- c) Untuk menghindarkan diri dari keadaan kekurangan bahan baku tersebut, manajemen perusahaan dapat saja memutuskan untuk menyelenggarakan persediaan bahan baku di dalam jumlah unit yang cukup banyak. Namun demikian, persediaan bahan baku yang cukup besar dalam suatu perusahaan akan membawa berbagai macam akibat yang akan merugikan perusahaan pula. Persediaan bahan baku yang diselenggarakan di dalam jumlah yang cukup besar akan mengakibatkan terjadinya biaya-biaya persediaan bahan yang besar pula. Besarnya biaya persediaan akan mengurangi keuntungan yang seharusnya dapat dicapai oleh perusahaan. serta risiko kerusakan bahan akan semakin tinggi.

Sehingga, bisa disimpulkan bahwa penyelenggaraan kegiatan operasi dari perusahaan pada umumnya tidaklah mungkin terlaksana apabila perusahaan yang

bersangkutan tidak mempunyai persediaan bahan baku. Namun, persediaan bahan baku yang terlalu besar maupun dalam jumlah yang sekecil-kecilnya masing-masing akan tetap menjadi factor kerugian di dalam perusahaan. Sehingga, pengendalian persediaan bahan baku dalam perusahaan memang penting dilakukan.

Beberapa kerugian yang akan dapat diderita oleh perusahaan sehubungan dengan penyelenggaraan persediaan bahan baku yang terlalu besar antara lain :

- a) Biaya penyimpanan atau pergudangan yang akan menjadi tanggungan perusahaan menjadi semakin besar. Biaya penyimpanan yang harus dikeluarkan oleh perusahaan tidak hanya sewa gudang atau pemeliharaan gudang saja, melainkan akan mencakup beberapa aspek lain.
- b) Penyelenggaraan persediaan bahan baku yang terlalu besar akan berarti harus mempersiapkan dana yang cukup besar pula untuk mengadakan pembelian bahan. Dengan semakin besarnya jumlah unit bahan baku yang disimpan di dalam perusahaan berarti dana yang terikat di dalam investasi bahan baku tersebut menjadi semakin besar pula.
- c) Tingginya biaya penyimpanan yang ada di dalam perusahaan serta investasi di dalam persediaan bahan baku dari perusahaan akan mengakibatkan berkurangnya dana untuk pembiayaan dan investasi dalam bidang-bidang yang lain. Dengan kata lain dapat disebutkan bahwa jumlah unit persediaan bahan baku yang terlalu tinggi justru akan menjadi penghalang dari kemajuan bagi perusahaan.
- d) Apabila persediaan bahan baku yang disimpan di dalam perusahaan yang bersangkutan mengalami kerusakan atau mempunyai perubahan-perubahan kimiawi sehingga tidak dapat dipergunakan, maka kerugian perusahaan akan menjadi semakin besar dengan semakin besarnya jumlah unit bahan baku yang disimpan dalam perusahaan.
- e) Apabila perusahaan mempunyai persediaan bahan baku yang sangat besar, maka terjadinya penurunan harga pasar akan merupakan suatu kerugian yang tidak sedikit di dalam perusahaan. Walaupun di dalam hal ini dapat saja terjadi kenaikan harga pasar dari bahan tersebut, dimana hal ini dapat menguntungkan bagi perusahaan.

Beberapa kelemahan apabila perusahaan menyelenggarakan persediaan bahan baku dalam jumlah unit yang sedikit atau kecil antara lain:

- a) Persediaan bahan baku dalam jumlah yang kecil kadang-kadang tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan untuk pelaksanaan proses produksi. Untuk menjaga kelangsungan pelaksanaan proses produksi maka pada umumnya manajemen perusahaan akan mengadakan pembelian dalam jumlah yang mendadak, sehingga harga beli dari bahan baku tersebut menjadi lebih tinggi apabila dibandingkan dengan pembelian normal. Apabila hal ini terus berlangsung dalam jangka lama maka kemungkinan akan sangat merugikan perusahaan.
- b) Apabila perusahaan seringkali kehabisan bahan baku untuk pelaksanaan proses produksinya, maka pelaksanaan proses produksi dalam perusahaan tidak dapat

berjalan lancar. Sebagai akibatnya adalah kualitas dan kuantitaas dari produk akhir yang dihasilkan perusahaan menjadi sering berubah pula. Demikian pula dengan mesin dan peralatan produksi yang dipergunakan pada tahap pertama proses dimana bahan baku tersebut masuk proses akan mengalami penggunaan yang tidak teratur, karena sering terjadinya ketiasaan bahan baku dalam perusahaan. sebagai akibat penggunaan mesin dan peralatan proses produksi yang tidak teratur maka umur ekonomis dari mesin dan peralatan peroduksi tersebut akan menjadi berkurang, sedangkan produktivitas mesin dan perlatan prosuksi ini menjadi semakin rendah.

- c) Persediaan bahan baku dalam perusahaan rata-rata jumlah unitnya relative kecil akan mengakibatkan frekuensi pembelian bahan baku akan menjadi semakin besar. Seiring dengan bertambahnya besar frekuensi pembelian bahan baku dalam perusahaan tersebut, maka biaya pemesanan bahan baku untuk perusahaan menjadi semakin tinggi pula.

Dengan melihat beberapa kelemahan di atas, maka kiranya cukup jelas bahwa semua jenis bahan baku dipergunakan untuk pelaksanaan proses produksi dalam perusahaan haruslah diselenggarakan persediaannya sehingga, proses produksi tidak akan terganggu karena kehabisan bahan baku.

#### • *Pengertian Persediaan*

Istilah persediaan (*Inventory*) adalah suatu istilah umum yang menunjukkan segala sesuatu atau sumberdaya-sumberdaya organisasi yang disimpan dalamantisipasi pemenuhan permintaan. Permintaan akan sumberdaya internal ataupun eksternal ini meliputi persediaan bahan mentah, barang dalam proses, barang jadi atau produk akhir, bahan-bahan pembantu atau pelengkap dan komponen-komponen lain yang menjadi bagian keluaran produk perusahaan.

Beberapa pendapat mengenai pengertian persediaan.

- a) Menurut Prawirosentono ( 2001), persediaan adalah kekayaan lancar yang terdapat dalam perusahaan dalam bentuk persediaarr bahan mentah (bahan baku / material), barang setengah jadi dan barang dalam proses.
- b) Persediaan adalah bagian utama dari modal kerja, merupakan aktiva yang pada setiap saat mengalami perubahan ( Gitosudarmo, 2002)
- c) Soemarso (1999), Mengemukakan pengertian persediaan sebagai barang barang yang dimiliki perusahaan untuk dijual kembali atau digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan.
- d) Persediaan dapat diartikan sebagai sumber daya yang belum digunakan, persediaan mempunyai nilai ekonomis di masa yang akan datang pada saat aktif. (Yuliana, 2001).

Yang dimaksud persediaan dalam pembahasan ini adalah suatu bagian dari kekayaan perusahaan yang digunakan dalam rangkaian proses produksi untuk diolah menjadi barang setengah jadi maupun barang jadi, yang dalam hal ini dapat berupa barang maupun jasa.

#### *Jenis Persediaan*

Persediaan ada berbagai jenis. Setiap jenisnya mempunyai karakteristik khusus dan cara pengelolaannya juga berbeda. Menurut jenisnya, persediaan dapat dibedakan atas (Handoko, 2002):

- a) Persediaan bahan mentah (*raw materials*), yaitu persediaan barang-barang berwujud mentah. Persediaan ini dapat diperoleh dari sumber-sumber alam atau dibeli dari para *Supplier* atau dibuat sendiri oleh perusahaan untuk digunakan dalam proses produksi selanjutnya.
- b) Persediaan komponen-komponen rakitan (*purchased parts*), yaitu persediaan barang-barang yang terdiri dari komponen-komponen yang diperoleh dari perusahaan lain, dimana secara langsung dapat dirakit menjadi produk.
- c) Persediaan barang dalam proses (*work in process*), yaitu persediaan barang-barang yang merupakan keluaran dari tiap-tiap bagian dalam proses produksi atau yang telah diolah menjadi suatu bentuk, tetapi masih perlu diproses lebih lanjut menjadi barang jadi.
- d) Persediaan bahan pembantu atau penolong (*supplies*), yaitu persediaan barang-barang yang diperlukan dalam proses produksi, tetapi tidak merupakan bagian atau komponen barang jadi.
- e) Persediaan barang jadi (*finished goods*), yaitu persediaan barang-barang yang telah selesai diproses atau diolah dalam bentuk produk dan siap untuk dijual atau dikirim kepada pelanggan.

Persediaan dalam sebuah perusahaan merupakan suatu hal yang sangat penting. Persediaan memiliki berbagai fungsi karena jika perusahaan mengalami kekurangan barang persediaan, maka akan berakibat pada hal-hal seperti tertundanya proses produksi, penjualan sehingga akan menghambat dalam perolehan laba atau pendapatan. Kehilangan penjualan berarti kehilangan pelanggan. Sedangkan pelanggan merupakan aset penting agar usaha yang dijalankan dapat berjalan lancar. Tidak memiliki pelanggan atau kehilangan pelanggan maka kehilangan pula kesempatan untuk mendapatkan pendapatan laba.

### *Fungsi Persediaan*

Adapun fungsi-fungsi persediaan menurut Handoko, Hani (1999;335) yaitu :

- a) *Fungsi Decoupling*  
Persediaan bahan mentah diadakan agar perusahaan tidak sepenuhnya bergantung pada pengadaannya dalam kuantitas dan waktu pengiriman. Persediaan barang dalam proses diadakan agar departemen-departemen dan proses-proses individual perusahaan terjaga kebebasannya. Persediaan barang jadi diperlukan untuk memenuhi permintaan produk yang tidak pasti dari pelanggan. Persediaan dapat digunakan untuk menghadapi fluktuasi permintaan konsumen yang tidak dapat diprediksi sebelumnya atau diramalkan disebut juga dengan *fluctuation stock*.
- b) *Fungsi Economic Lot Sizing*  
Melalui penyimpanan persediaan, perusahaan dapat memproduksi dan membeli sumber daya - sumber daya dalam kuantitas yang dapat mengurangi biaya-

biaya per unit. Persediaan “*lot size*” ini perlu mempertimbangkan penghematan-penghematan, karena perusahaan membeli dalam jumlah yang besar dibandingkan dengan biaya-biaya yang timbul karena besarnya persediaan.

c) *Fungsi Antisipasi*

Persediaan memiliki fungsi antisipasi terhadap fluktuasi pelanggan atau konsumen yang tidak dapat diramalkan berdasar pengalaman-pengalaman masa lalu atau permintaan musiman (*seasonal inventories*). Karena perusahaan sering menghadapi ketidakpastian jangka waktu pengiriman dan permintaan akan barang-barang selama periode tertentu. Dalam hal ini perusahaan memerlukan persediaan ekstra yang disebut persediaan pengaman (*safety stock*).

*Pengertian Pengendalian Persediaan Bahan Baku*

Salah satu fungsi manajerial yang sangat penting adalah pengendalian persediaan, karena persediaan fisik banyak melibatkan investasi rupiah terbesar. Ada beberapa pakar yang mengartikan pengendalian di antaranya menurut Vincent “Pengendalian dapat diartikan sebagai tindakan pencegahan atau pengaturan perubahan dan parameter, situasi atau kondisi”.

Sedangkan menurut Komarudin “Pengendalian adalah untuk menjamin bahwa kegiatan yang tengah berjalan terarah sesuai dengan tujuan dan rencana dalam batas-batas struktur organisasi.”

Lain halnya dengan pendapat Terry. Dia mengatakan bahwa pengendalian sama dengan pengawasan. Sehingga, “Pengendalian atau pengawasan menurutnya adalah proses penentuan apa yang akan dihasilkan yaitu pelaksanaan dan apabila perlu mengambil tindakan korektif sehingga pelaksanaan berjalan sesuai rencana yaitu sesuai standar”.

Pelaksanaan pengendalian persediaan ini akan berhubungan dengan seluruh bagian yang bertujuan agar usaha penjualan dapat intensif serta produk dan penggunaan sumber daya dapat maksimal.

Istilah pengendalian merupakan penggabungan dari dua pengertian yang sangat erat hubungannya tetapi dari masing-masing pengertian tersebut dapat diartikan sendiri-sendiri yaitu perencanaan dan pengawasan. Pengawasan tanpa adanya perencanaan terlebih dahulu tidak ada artinya, demikian pula sebaliknya perencanaan tidak akan menghasilkan sesuatu tanpa adanya pengawasan.

Menurut Widjaja (1996:4), “Perencanaan adalah proses untuk memutuskan tindakan apa yang akan diambil dimasa depan.”

Perencanaan kebutuhan bahan adalah suatu sistem perencanaan yang pertama-tama berfokus pada jumlah dan pada saat barang jadi yang diminta yang kemudian menentukan permintaan turunan untuk bahan baku, komponen dan sub perakitan pada saat tahapan produksi terdahulu (Horngren, 1992:321).

Pengawasan bahan adalah suatu fungsi terkoordinasi didalam organisasi yang terus-menerus disempurnakan untuk meletakkan pertanggungjawaban atas pengelolaan bahan baku dan persediaan pada umumnya, serta menyelenggarakan suatu pengendalian internal yang menjamin adanya dokumen dasar pembukuan yang mendukung sahnya suatu transaksi yang berhubungan dengan bahan, pengawasan bahan meliputi pengawasan fisik dan pengawasan nilai atau rupiah bahan.(Supriyono,1999:400)

Kegiatan pengawasan persediaan tidak terbatas pada penentuan atas tingkat dan komposisi persediaan, tetapi juga termasuk pengaturan dan pengawasan atau pelaksanaan pengadaan bahan-bahan yang diperlukan sesuai dengan jumlah dan waktu yang dibutuhkan dengan biaya yang serendah-rendahnya.

Pengendalian adalah proses manajemen yang memastikan dirinya sendiri sejauh hal itu memungkinkan, bahwa kegiatan yang dijalankan oleh anggota dari suatu organisasi sesuai dengan rencana dan kebijaksanaannya. (Widjaja,1996:3). Pengendalian berkisar pada kegiatan memberikan pengamatan, pemantauan, penyelidikan dan pengevaluasian keseluruhan bagian manajemen agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai.

Dari beberapa pengertian mengenai pengendalian di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa pengendalian persediaan adalah tindakan pencegahan atau pengaturan kekayaan perusahaan yang digunakan dalam rangkaian proses produksi untuk diolah menjadi barang setengah jadi maupun barang jadi, yang dalam hal ini dapat berupa barang maupun jasa sehingga pelaksanaan berjalan sesuai rencana yaitu sesuai standar”.

Menurut Handoko (2000), bila perusahaan menamakan terlalu banyak dananya dalam persediaan, menyebabkan biaya penyimpanan yang berlebihan, dan mungkin mempunyai “*Opportunity Cost*” (dana dapat ditanamkan dalam investasi yang lebih menguntungkan”. Sebaliknya, bila perusahaan tidak mempunyai persediaan yang cukup dapat mengakibatkan biaya-biaya karena kekurangan bahan.

Sehingga, bisa disimpulkan bahwa pengendalian persediaan merupakan hal yang sangat penting untuk kelancaran proses produksi yang akhirnya mampu menghasilkan pendapatan laba.

#### *Cara Persediaan Bahan Baku*

Setiap perusahaan mempunyai cara-cara yang berbeda dalam pelaksanaan persediaan bahan bakunya. Cara atau teknik persediaan bahan baku merupakan tindakan yang sangat penting untuk menghitung berapa jumlah persediaan bahan baku yang harus tersedia serta kapan harus mulai mengadakan pemesanan kembali.

Menurut Rangkuti, Freddy (1996:19) cara persediaan bahan baku yang dapat dipakai antara lain :

- d) Metode analisis ABC

- e) Metode pengawasan persediaan
- f) Persediaan dalam kondisi tidak tentu dan ada pemesanan kembali.
- g) Persediaan dalam kondisi tidak tentu dan tidak ada pemesanan kembali.
- h) System persediaan *just in time*  
Pendapat lain dikemukakan oleh Asyari, Agus yaitu :

Beberapa model persediaan bahan baku yang sering dipergunakan di dalam sistem persediaan antara lain :

- a) Persediaan system batas
- b) Persediaan kotak
- c) Persediaan visual

Cara persediaan bahan baku untuk lebih jelasnya akan penulis uraikan menurut pendapat Ahsyari sebagai berikut :

- a) *Persediaan system batas.*  
Manajemen yang memakai cara ini akan menentukan besarnya batas minimal dan batas maksimal dari persediaan bahan baku yang dipergunakan dalam perusahaan. Persediaan bahan baku yang ada dapat dilaksanakan secara periodik di dalam jangka waktu tertentu misalnya, setiap hari, setiap minggu, setiap bulan dan seterusnya.
- b) *Persediaan system kotak.*  
Persediaan ini tidak mengenal periode pemeriksaan kembali, oleh karena itu persediaan bahan baku ini akan langsung terlihat di dalam kotak yang dipergunakan sebagai tempat penyimpanan bahan baku. Dengan cara ini pembelian bahan baku akan dilakukan bila jumlah bahan baku di dalam kotak yang dipergunakan sebagai tempat persediaan bahan baku telah mencapai batas waktu tertentu.
- c) *Persediaan visual.*  
Persediaan visual merupakan suatu persediaan bahan baku dengan jalan mempergunakan kartu pengeluaran bahan yang berbeda. Dengan cara ini manajemen dapat mengetahui tingkat persediaan yang ada cukup dengan melihat warna dari warna kartu pengeluaran bahan yang dikeluarkan.

## **G. Penentuan Lokasi Produksi**

Penentuan suatu lokasi industri sangat memperhatikan beberapa faktor yang mempengaruhi dalam keberlanjutan perkembangannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi penentuan lokasi suatu industri tersebut antara lain adalah (menurut Radjiman, G.1998):

- Lahan

Faktor pertama adalah lahan, yang merupakan dasar atau tempat suatu industri dibangun dan berdiri. Lahan dijadikan dasar peletakan sebuah industri karena lahan yang nantinya yang mengatur kesesuaiannya dengan RTRW, skala pelayanan juga ditentukan dari letak suatu industri, untuk

industri yang berorientasi sumber daya alam akan memperhatikan ketersediaan sumber bahan baku dari lahan tersebut. Lahan juga secara tidak langsung berkaitan dengan aksesibilitas transportasi bahan baku dan distribusi ke pasar, kondisi topografi yang tidak terlalu curam akan mempermudah pengangkutan, mengurangi hambatan serta tidak membutuhkan biaya yang tinggi. Serta soal kepemilikan tanah juga sangat diperhatikan disini, apakah itu tanah bebas yang telah diatui hak atau belum maupun apakah tanah itu adalah tanah adat juga sangat perlu untuk dicari tahu terlebih dahulu sejarahnya seperti apa.

- **Layanan Transportasi**

Faktor kedua adalah layanan transportasi atau aksesibilitas. Kemudahan dalam pengangkutan bahan baku dan distribusi ke pusat pasar juga menjadi pertimbangan tersendiri bagi suatu perusahaan untuk mendirikan industrinya. Adanya kemudahan aksesibilitas juga sangat berkaitan dengan biaya transportasi total yang dikeluarkan suatu industri untuk melakukan pengangkutan bahan baku (*assembly cost*) dan distribusi ke pusat pasar (*distribution cost*). Jenis kendaraan yang digunakan juga sangat diperhatikan disini, bagaimana kemudahan dalam akses kendaraan berat maupun kendaraan ringan dalam mencapai lokasi industri.

- **Tenaga Kerja**

Faktor ketiga adalah berkaitan tenaga kerja. Sebuah industri tidak akan berjalan tanpa adanya tenaga kerja didalamnya, oleh karena itu faktor tenaga kerja juga sangat diperhatikan dalam menentukan lokasi pendirian suatu industri. Bagaimana tenaga kerja dapat menentukan lokasi sebuah industri yaitu dilihat dari beberapa hal seperti ketersediaan tenaga kerja, kemampuan/keterampilan yang dimiliki dan yang terakhir adalah upah minimum yang ada di suatu kawasan atau daerah tertentu. Ketersediaan tenaga kerja secara kuantitas yaitu industri yang mengutamakan jumlah tenaga kerja yang murah dan dalam jumlah besar serta secara kualitas yaitu industri yang mengutamakan tenaga kerja dengan keahlian atau kemampuan khusus.

Tenaga kerja yang dekat dengan industri sangat diperlukan dalam efisiensi sebuah perusahaan sehingga perusahaan tidak perlu memperhatikan masalah biaya transportasi karyawan yang tempat tinggalnya jauh dari letak industri. Sedangkan untuk kemampuan atau keterampilan, suatu industri akan sangat membutuhkan banyak tenaga kerja dari berbagai tingkatan pendidikan, dari yang tinggi yang memegang manajemen perusahaan sampai yang terendah yang bekerja sebagai pekerja kasar. Upah yang berlaku juga sangat diperhatikan, tentunya perusahaan menginginkan pengeluaran yang lebih besar dibanding dengan pendapatan yang masuk. Keuntungan yang besar pastinya menjadi dambaan setiap perusahaan. Dengan pengeluaran yang minimum dapat mendapatkan hasil

atau keuntungan maksimum, itulah prinsip yang dipakai setiap perusahaan dalam menentukan strategi industrinya.

- **Penyediaan Energi**

Faktor keempat adalah ketersediaan sumber energi seperti listrik, gas, dan lain sebagainya. Dalam proses pembuatan produk atau proses produksi sebuah industri pasti membutuhkan sumber energi untuk menjalankan mesin produksinya. Oleh karena itu, adanya sumber energi seperti listrik dan gas sangat diperhatikan dalam mempertimbangkan lokasi suatu industri. Semakin dekat lokasi industri dengan sumber energi maka proses produksi akan lebih efisien dan efektif.

- **Penyediaan Air Bersih Layanan**

Faktor kelima adalah penyediaan air bersih, baik itu berasal dari PDAM maupun air tanah dengan memperhatikan kualitas dan kuantitasnya. Sumber air bersih sangat dibutuhkan pada setiap proses industri terlebih untuk industri yang membutuhkan air yang banyak dalam proses pembuatannya, seperti contohnya industri gula. Sehingga adanya ketersediaan air bersih di sekitar lokasi industri juga sangat dipertimbangkan dalam penentuan lokasi industri.

- **Pajak, retribusi, pungutan, insentif**

Faktor keenam adalah yang berhubungan dengan kebijakan fiskal yaitu pajak, retribusi, pungutan atau insentif perusahaan. Besarnya biaya pajak atau retribusi yang harus perusahaan keluarkan kepada pemerintah daerah dimana perusahaan berada sangat menentukan pemilihan lokasi pembangunan suatu industri. Karena perusahaan juga memperhatikan pendapatan atau pemasukan dari kegiatan industri tersebut terlebih dahulu, dan coba dibandingkan dengan biaya pajak atau retribusi lain yang harus dikeluarkan perusahaan. Sekali lagi prinsip keuntungan masih menjadi patokan disini.

- **Kegiatan usaha yang berdekatan**

Pembangunan sebuah industri juga akan memperhatikan lokasi yang berdekatan dengan industri lainnya. Selain karena berpatokan pada kawasan industri yang direncanakan pada RTRW, juga karena adanya aglomerasi industri akan membawa pada beberapa keuntungan bagi kegiatan industri disana. Jika biaya pembangunan sebuah IPAL (Instalasi Pengolah Air Limbah) sebesar 25 Juta Rupiah untuk satu kegiatan industri, jika dalam suatu kawasan ada 5 industri yang sejenis yang lokasinya berdekatan maka akan mengurangi biaya yang harus dikeluarkan tiap-tiap industri. Oleh karena itu, faktor untuk meminimalkan biaya yang harus dikeluarkan suatu industri dapat diperoleh dari adanya aglomerasi industri yang sejenis.

## *Teori Weber*

Teori Lokasi merupakan sebuah ilmu yang menyelidiki tata ruang kegiatan ekonomi. Alfred Weber memiliki teori yang menyebutkan bahwa lokasi industri sebaiknya diletakkan di tempat yang memiliki biaya yang paling minimal. Menurut teori Weber pemilihan lokasi industri didasarkan atas prinsip minimisasi biaya. Weber menyatakan bahwa lokasi setiap industri tergantung pada total biaya transportasi dan tenaga kerja yang minimum adalah identik dengan tingkat keuntungan yang maksimum. Dalam menjelaskan keterkaitan biaya transportasi dan bahan baku, Weber menggunakan konsep segitiga lokasi atau *locational triangle* untuk memperoleh lokasi optimum yang menunjukkan apakah lokasi optimum tersebut lebih dekat ke lokasi bahan baku atau pasar. Istilah segitiga lokasional yang didasarkan pada asumsi :

1. Bahwa daerah yang menjadi objek penelitian adalah daerah yang terisolasi. Konsumennya terpusat pada pusat-pusat tertentu. Semua unit perusahaan dapat memasuki pasar yang tidak terbatas dan persaingan sempurna.
2. Semua sumber daya alam tersedia secara tidak terbatas.
3. Barang-barang lainnya seperti minyak bumi dan mineral adalah sporadik tersedia secara terbatas pada sejumlah tempat.
4. Tenaga kerja tidak tersedia secara luas, ada yang menetap tetapi ada juga yang mobilitasnya tinggi.

## *Teori Marshallian*

Teori Marshallian merupakan teori pengelompokan industri yang diperkenalkan oleh Alfred Marshall. Sebelumnya Alfred Marshall lahir pada tanggal 26 Juli 1842 dan meninggal di Cambridge, Inggris 13 Juli 1924. Dia adalah seorang ahli ekonomi Inggris yang paling berpengaruh di zamannya. Dia tumbuh di daerah suburban London. Meskipun pada awalnya ia ingin mengikuti jejak ayahnya menjadi rohaniawan, namun prestasinya di Universitas Cambridge membuatnya berkarier di jalur akademis. Ia menjadi profesor dalam bidang ekonomi politik pada tahun 1868.

Teori yang dibawakan oleh Marshall ini adalah bahwa “kluster industri pada dasarnya merupakan kelompok aktivitas produksi yang amat terkonsentrasi secara spasial dan biasanya terspesialisasi pada hanya satu atau dua industri utama saja”. Yang berarti disini, Marshall hanya fokus pada industri-industri yang sejenis (homogen). Konsentrasi aktivitas ekonomi suatu kota merujuk pada dua eksternalitas ekonomi yaitu *localizational economies* (penghematan lokalisasi) dan *urbanisation economies* (penghematan urbanisasi). Yang mana dari kedua penghematan tersebut akan merujuk pada aglomerasi sebuah kawasan industri.

Kedua penghematan yang mengacu pada aglomerasi ekonomi tersebut secara implisit memperlihatkan hubungan antara industrialisasi dan urbanisasi dalam proses pembangunan. Penghematan akibat lokasi terjadi apabila produksi perusahaan pada

suatu produksi menurun ketika produksi total industri meningkat. Artinya dengan berlokasi di dekat perusahaan lain dalam industri yang sama, suatu perusahaan dapat menikmati beberapa manfaat seperti minimasi biaya produksi. Sedangkan penghematan urbanisasi terjadi apabila biaya produksi suatu perusahaan menurun ketika produksi seluruh perusahaan dalam wilayah perkotaan yang sama meningkat. Penghematan karena berlokasi di wilayah perkotaan terjadi akibat skala suatu jenis industri.

### *Teori Porters*

Michael Eugene Porter (lahir 1947) adalah pengajar di Sekolah Bisnis Universitas Harvard dengan keahlian utama di bidang manajemen strategis dan keunggulan kompetitif perusahaan. Ia telah menulis berbagai buku dan artikel tentang manajemen dan antara lain dikenal dengan teori analisis lima kekuatan Porter (*Porter five forces analysis*). Pendekatan Cluster model Porter merupakan pengembangan dari industrial district atau kawasan industri yang dikembangkan oleh Alfred Marshall pada 1920 (Desrochers dan Sautet, 2004). Teori yang dicetuskan Porter ini memiliki keterkaitan dengan pertumbuhan dan perkembangan industri dalam klaster industri. Berbeda dengan Marshall yang hanya fokus pada perusahaan-perusahaan sejenis, Cluster model Porter tidak membatasi hanya pada satu industri, tetapi lebih luas lagi.

Di dalam teori persaingan ada suatu teori dari Michael Porter yang sangat terkenal. Teori tersebut terkenal dengan istilah Porter Five Forces Model. Menurut pendapat Porter, ia menilai bahwa perusahaan secara nyata tidak hanya bersaing dengan perusahaan yang ada dalam industri saat ini. Dalam *five forces model* digambarkan bahwa kita bersaing dengan pesaing potensial kita, yaitu mereka yang akan masuk, para pemasok atau suplier, para pembeli atau konsumen, dan produsen produk-produk pengganti.

### *Metode Penelitian AHP*

Analytical Hierarchy Process atau biasa disebut AHP dikembangkan oleh Prof. Thomas L. Saaty, seorang Guru Besar Matematika dari University of Pittsburgh pada tahun 1970. Metoda ini merupakan alat bantu sistem pendukung keputusan yang dinilai luas untuk penyelesaian problem keputusan multikriteria. Metode ini mensintesis perbandingan „judgement“ pengambil keputusan yang berpasangan pada setiap level hirarki keputusan yang berpasangan pada setiap level hirarki keputusan. Caranya dengan menetapkan bobot prioritas relatif setiap elemen keputusan, dimana bobot ini merepresentasikan intensitas preferensi atas suatu keputusan (Saaty, 1993).

Prinsip pokok AHP adalah prinsip berpikir analitis. Pengambilan keputusan dalam metodologi AHP didasarkan pada tiga prinsip pokok, yaitu:

#### 1. Dekomposisi

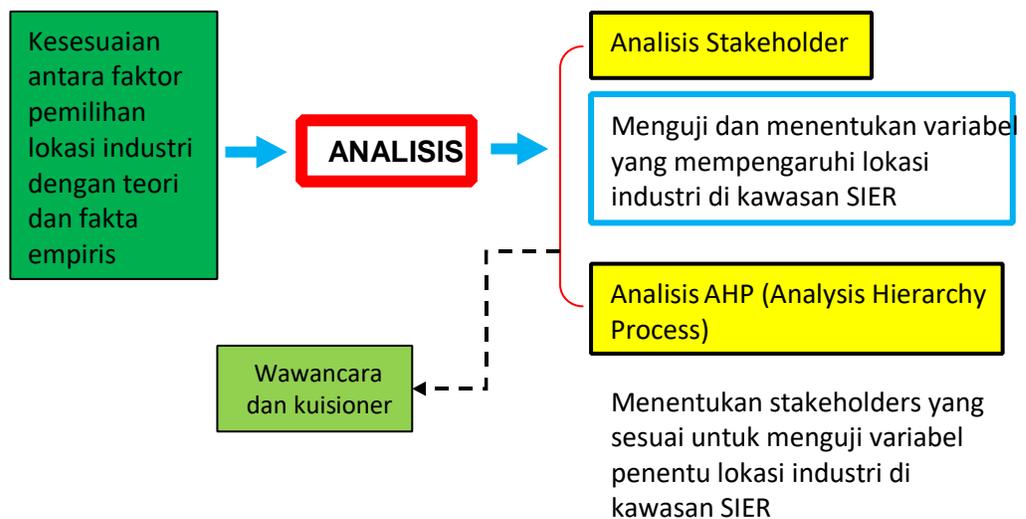
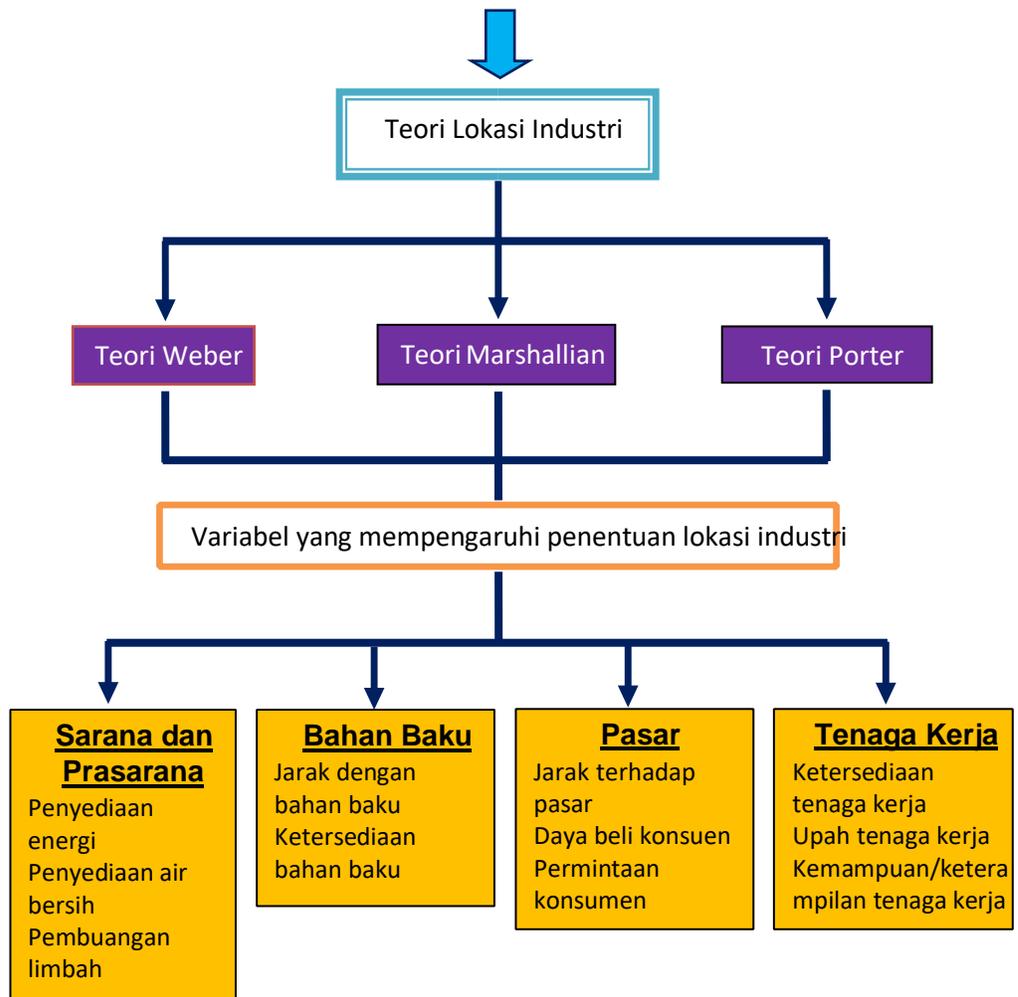
Dengan prinsip ini struktur masalah yang kompleks dibagi menjadi bagianbagian secara hierarki. Tujuan didefinisikan dari yang umum sampai khusus. Dalam bentuk yang paling sederhana struktur akan dibandingkan tujuan, kriteria dan level alternatif. Tiap himpunan alternatif mungkin akan dibagi lebih jauh menjadi tingkatan yang lebih detail, mencakup lebih banyak kriteria yang lain. Level paling atas dari hirarki merupakan tujuan yang terdiri atas satu elemen. Level berikutnya mungkin mengandung beberapa elemen, di mana elemenelemen tersebut bisa dibandingkan, memiliki kepentingan yang hampir sama dan tidak memiliki perbedaan yang terlalu mencolok. Jika perbedaan terlalu besar harus dibuatkan level yang baru.

## 2. Perbandingan penilaian/pertimbangan (*comparative judgments*).

Dengan prinsip ini akan dibangun perbandingan berpasangan dari semua elemen yang ada dengan tujuan menghasilkan skala kepentingan relatif dari elemen. Penilaian menghasilkan skala penilaian yang berupa angka. Perbandingan berpasangan dalam bentuk matriks jika dikombinasikan akan menghasilkan prioritas.

## 3. Sintesa Prioritas

Sintesa prioritas dilakukan dengan mengalikan prioritas lokal dengan prioritas dari kriteria bersangkutan di level atasnya dan menambahkannya ke tiap elemen dalam level yang dipengaruhi kriteria. Hasilnya berupa gabungan atau dikenal dengan prioritas global yang kemudian digunakan untuk memboboti prioritas lokal dari elemen di level terendah sesuai dengan kriterianya.



## **I. Penentuan Luas Produksi**

Luas Produksi dapat diartikan sebagai besarnya jumlah dan ragam produk yang dihasilkan untuk suatu periode tertentu. Luas Produksi juga diartikan sebagai kapasitas yang digunakan (kapasitas terpakai) oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu. Besarnya luas produksi dapat berubah-ubah dari suatu periode ke periode.

Luas perusahaan merupakan kapasitas yang tersedia atau terpasang dalam suatu perusahaan tertentu. Luas perusahaan cenderung relatif tetap dari periode ke periode. Luas perusahaan ini dapat diukur berdasarkan:

- a) Penyerapan bahan baku baik dalam hal jumlah maupun macam.
- b) Produk yang dihasilkan baik dalam hal jumlah maupun ragam.
- c) Peralatan dan mesin yang digunakan.
- d) Jumlah karyawan yang dipekerjakan.

### *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Luas Produksi*

Luas produksi atau jumlah dan ragam produk yang akan diproduksi dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut:

- a) Ketersediaan bahan baku.
- b) Ketersediaan Kapasitas Produksi
- c) Ketersediaan dan Kapasitas Tenaga Kerja
- d) Jumlah permintaan yang ada
- e) Modal
- f) dan sumber-sumber lain.

### *Tingkat Urgensi Luas Produksi*

Tingkat pentingnya luas produksi bagi tiap-tiap perusahaan akan berbeda antara satu dengan yang lain.

Perencanaan luas produksi akan menjadi hal yang kritis dan penting untuk perusahaan-perusahaan yang melaksanakan diversifikasi.

Bagi perusahaan yang memproduksi barang-barang yang sudah tertentu atau pasti dalam jumlah dan ragam karena didasarkan pada pesanan maka penentuan luas produksi kurang urgen.

Perusahaan yang memproduksi barang-barang untuk keperluan pasar, penentuan luas produksi sangat penting, terutama untuk memprediksi jumlah yang harus diproduksi di masa yang akan datang.

### *Cara Menentukan Luas Produksi*

Setidaknya ada tiga cara untuk menentukan Luas Produksi yakni

#### **1. Metode Linier Programming**

Ada dua teknik dalam Metode Linier Programming yang dapat digunakan untuk menentukan Luas Produksi, yaitu:

- 1) Metode Grafik, yang hanya dapat digunakan untuk menentukan luas produksi optimal dengan kombinasi produk tidak lebih dari dua macam.
- 2) Metode Simplek, metode penentuan luas produksi optimal yang dapat digunakan untuk kombinasi produk dua macam atau lebih.

Asumsi dasar yang dipakai dalam metode Linier Programming adalah

- a) *Divisibility*, yakni bahwa besaran volume kegiatan yang menjadi variabel keputusan dapat dinyatakan dalam bentuk pecahan atau desimal atau dapat dibagi dalam satuan yang berbentuk desimal atau pecahan.
- b) *Linierity*, yakni bahwa fungsi tujuan dan fungsi kendala merupakan fungsi matematis yang bersifat linier.
- c) *Additivity*, yakni adanya kemungkinan penambahan volume kegiatan.
- d) *Proportionality*, yakni setiap perubahan volume kegiatan tertentu dimana volume kegiatan yang lain tetap akan menyebabkan perubahan yang proporsional pada nilai fungsi tujuan.
- e) *Deterministic*, yakni bahwa setiap nilai besaran dalam fungsi tujuan dan kendala merupakan nilai besaran tertentu dan pasti

#### *Linier Programming dengan Teknik Grafik*

Langkah-langkah:

- a) Identifikasi Masalah
- b) Menentukan Variabel Keputusan
- c) Menentukan Fungsi Tujuan dan menyatakan dalam kalimat matematik
- d) Menentukan Fungsi Kendala dan menyatakan dalam kalimat matematik
- e) Menggambar Grafik setiap Kendala dan memberi arsir untuk daerah yang memenuhi untuk setiap fungsi kendala. Kemudian menentukan daerah Feasible Solution
- f) Menggambar Fungsi Tujuan
- g) Menentukan Titik-titik Ekstrim daerah Feasible Solution
- h) Menentukan nilai Fungsi Tujuan untuk tiap-tiap titik Ekstrim daerah Feasible Solution
- i) Menentukan kombinasi produk yang optimal sebagai Kesimpulan.

#### *Linier Programming dengan Teknik Simplek*

Langkah-langkah:

1. Identifikasi Masalah
2. Menentukan Variabel Keputusan
3. Menentukan Fungsi Tujuan dan menyatakan dalam kalimat matematik
4. Menentukan Fungsi Kendala dan menyatakan dalam kalimat matematik
5. Standardisasi Fungsi Kendala dan Fungsi Tujuan
6. Membuat Matrik Tabel Awal Simplek

7. Iterasi Simplek dengan cara:
  - Menentukan Kolom Kunci
  - Menentukan Baris Kunci
  - Menentukan Angka Kunci
  - Menghitung nilai baru untuk setiap nilai lama pada Baris Kunci
  - Menghitung nilai baru untuk setiap nilai lama pada Baris-baris lain selain Baris Kunci
  - Ulangi dari poin (i) sampai (v) hingga tercapai Solusi Optimal.
8. Menentukan kombinasi produk optimal sebagai Kesimpulan.

## 2. Analisis Break Even Point (BEP)

Analisis Break-Even sering disebut juga analisis *Cost-Profit-Volume*. Pengertian Break-Even yaitu suatu keadaan dimana penerimaan atau penghasilan (*Total Revenue*) dari penjualan hanya cukup untuk menutup biaya total (*Total Cost*). Dengan demikian *Break-Event* menunjukkan keadaan dimana tidak terjadi surplus penerimaan terhadap biaya atau laba sama dengan NOL.

Asumsi yang digunakan dalam analisis Break-Even adalah sebagai berikut:

- Biaya pada berbagai tingkat volume kegiatan dapat diperkirakan secara tepat, dan setiap perubahan volume kegiatan dapat dijabarkan menjadi perubahan tingkat biaya.
- Biaya-biaya yang terjadi atau diperkirakan terjadi dapat dipisahkan menjadi biaya tetap dan biaya variabel.
- Tingkat penjualan sama dengan tingkat produksi
- Harga jual, biaya variabel dan biaya tetap dianggap tidak berubah selama periode analisis.
- Perusahaan dianggap hanya menjual satu macam barang dan bila dalam kenyataannya lebih dari satu macam maka sales mix dianggap tetap.

Ada tiga cara atau pendekatan yang dapat digunakan untuk menentukan tingkat Break Even, yakni:

1. Pendekatan Tabularis, yaitu dengan cara menghitung penghasilan dan biaya pada berbagai tingkat volume penjualan/produksi.
2. Pendekatan Grafis, yaitu dengan menggambar kurva Penghasilan (TR), biaya tetap (FC), biaya variabel (VC), dan biaya total (TC) pada berbagai tingkat penjualan/produksi.
3. Pendekatan Aritmatik, yaitu dengan menggunakan rumus-rumus matematik sebagai berikut: (1) BE dalam satuan unit moneter (2) Break Even dalam satuan unit barang
4. Bila perusahaan menghasilkan dan menjual lebih dari satu macam barang, maka langkah penghitungan Break Even adalah sebagai berikut: (1) Menghitung Break Even keseluruhan. (2) Menghitung Break Even untuk masing-masing jenis produk

### **3. Metode Forecasting**

Dalam konteks Manajemen Operasi/Produksi forecasting didefinisikan sebagai proses meramalkan permintaan produk yang harus diproduksi di masa yang akan datang baik dalam hal kuantitas, kualitas, timing maupun lokasi untuk periode tertentu.

Forecasting diperlukan untuk planning decision bagi top management dan semua fungsi dalam organisasi. Berikut ini disajikan tipe-tipe keputusan yang dipengaruhi oleh tipe-tipe forecast.

<i>FUTURE PLANNING PERIOD</i>	<i>ORGANIZATION DECISION</i>	<i>INDIVIDUAL DECISION</i>
Long Term (2 - 10 tahun)	Jenis produk yang ditawarkan	Jenis kegiatan
	Luas pasar	Memilih profesi
	Penentuan proses, teknologi, lokasi	Jenis pendidikan
		Pemilihan tempat tinggal
Intermediate (1 - 24 bulan)	Jumlah tenaga kerja	Mengikuti kursus
	Jenis dan jumlah persediaan	Rencana Liburan
	Jenis sub-kontrak	
Short Term (1 - 5 minggu)	Penugasan	Pilihan untuk bermalam minggu
	<i>Dispatching</i>	

Sistem *forecasting* terdiri dari enam komponen utama, yaitu:

1. Out put dari sistem peramalan
2. Input dari sistem peramalan
3. Kendala peramalan
4. Keputusan dalam sistem peramalan
5. Kriteria Kinerja peramalan
6. Metode Peramalan
7. Pengawasan Peramalan

#### *Out-put Sistem Peramalan*

Macam atau jenis output yang dihasilkan oleh sistem peramalan tergantung pada kebutuhan pengguna informasi peramalan. Bila kebutuhan yang dimaksud menyangkut kepentingan penyusunan Strategi Pemasaran maka output forecast perlu

diterjemahkan ke dalam satuan unit moneter. Namun apabila kebutuhan tersebut menyangkut kepentingan produksi maka output forecast diterjemahkan ke dalam satuan unit barang, selanjutnya dijabarkan lagi ke dalam bentuk kebutuhan bahan, tenaga kerja dll. Bila menyangkut kepentingan pembelanjaan maka forecast diterjemahkan ke bentuk-bentuk seperti kebutuhan modal, dan dana-dana lain. Sedangkan yang berkaitan dengan horison waktu peramalan, ditentukan dengan mempertimbangkan lead time dan review time.

#### *Input Sistem Peramalan*

Input dari sistem peramalan dalam manajemen operasi/produksi adalah data yang dapat diperoleh dari sumber-sumber sebagai berikut:

1. Sumber Internal, misalnya data historis dalam bentuk time series mengenai penjualan, dan produksi, opini dari para ahli yang dimiliki oleh perusahaan, survey khusus di dalam perusahaan.
2. Sumber Eksternal, misalnya informasi kondisi sosial, ekonomi, politik, teknologi dan sumber-sumber lain seperti agen-agen pemerintah, perusahaan-perusahaan konsultan, majalah dan publikasi lain.

#### *Kendala-Kendala dalam Sistem Peramalan*

Pemilihan metode forecasting dan "nilai" dari hasil peramalan sangat bergantung pada kendala-kendala yang ada dalam sistem forecasting. Kendala-kendala tersebut antara lain:

1. Waktu yang diperlukan untuk melakukan persiapan melakukan peramalan.
2. Kurangnya data yang relevan, baik dari sumber internal maupun eksternal.
3. Kualitas data-data yang tersedia
4. Fasilitas pengolahan data dan tenaga ahli

Jenis kendala yang disebut pertama, kedua dan ketiga akan berpengaruh pada kualitas data, sedang kendala yang disebut terakhir lebih banyak bergantung pada kebijakan pengalokasian dana untuk kepentingan forecasting.

#### *Keputusan dalam Sistem Peramalan*

Berkaitan dengan peramalan, manajemen harus mengambil keputusan mengenai data dan metode yang akan digunakan untuk mengembangkan forecasting. Data yang diperlukan ada kemungkinan dalam bentuk aggregate sehingga masih harus disesuaikan. Sementara perihal pilihan metode tergantung pada (i) jumlah dan kualitas data yang tersedia, (ii) waktu yang diperlukan untuk persiapan dan processing, (iii) fasilitas dan tenaga ahli yang tersedia.

### *Kriteria Kinerja Sistem Peramalan*

Efektivitas sistem peramalan dalam membantu organisasi dapat dievaluasi berdasarkan empat kriteria berikut:

1. Accuracy. Ini merupakan aspek terpenting dari forecast, karena perbedaan antara aktual dan forecast berarti biaya. Lebih jauh, forecast error dapat menjadi sumber terjadinya kesulitan-kesulitan yang serius, misalnya bila forecast lebih besar dari aktual maka akan terjadi kapasitas menganggur dan surplus persediaan, dan bila forecast lebih kecil dari aktual maka dapat terjadi stockout atau opportunity loss.
2. Stability vs Responsiveness. Artinya forecast harus mampu mengcover kompleksitas dan ketidakpastian lingkungan baik yang disebabkan oleh long term growth trend maupun seasonal influences
3. Objectivity. Kadang-kadang kondisi yang diramalkan tidak dapat atau tidak ada kaitannya dengan data historis yang digunakan dalam forecasting. Bila demikian maka pertama, data tetap diolah secara obyektif apa adanya, kedua baru kemudian hasil forecasting pada pengolahan data secara obyektif disesuaikan dengan memperhitungkan perkembangan terakhir situasi dan kondisi.
4. Timing. Agar sistem forecasting dapat efektif, maka forecast harus tersedia tepat waktu.
5. Benefit to Cost Ratio. Merupakan perbandingan antara manfaat yang berupa perbaikan kualitas keputusan sehubungan dengan adanya sistem peramalan yang diukur dengan cost saving dan biaya untuk membangun dan memelihara sistem peramalan. Rasio yang dapat dijadikan sebagai kriteria tunggal bagi perlu tidaknya sistem forecasting dalam perusahaan.

### *Metode Peramalan*

Pilihan metode peramalan untuk kepentingan perencanaan tergantung pada setidaknya dua hal:

1. Jenis kegiatan yang direncanakan
2. Panjang horison waktu perencanaan

Ada beberapa metode forecasting yang dapat digunakan. Metode-metode forecasting tersebut dikelompokkan menjadi tiga, yaitu

1. Metode Peramalan Subyektif.  
Merupakan metode atau teknik peramalan yang didasarkan pada pengalaman, dan opini orang-orang dalam maupun luar organisasi. Metode ini cocok bila (i) waktu yang tersedia sangat terbatas, (ii) tidak tersedia data-data historis yang relevan, dan (iii) data relevan yang tersedia tidak memadai untuk mengembangkan suatu peramalan jangka panjang.
2. *Causal Forecasting Method.*

Merupakan teknik *forecasting* yang mencoba menghubungkan suatu variabel tak bebas dengan variabel bebas yang diyakini menjadi sebab perubahan variabel tak bebas. Teknik ini biasanya digunakan untuk peramalan dengan horison waktu jangka pendek dan jangka menengah. Teknik peramalan jenis ini cocok digunakan untuk kondisi yang relatif stabil dan tersedia data historis relevan yang memadai.

### 3. Time Series Forecasting Method.

Komponen-komponen dalam time series adalah :Trend (T). Menunjukkan pertumbuhan jangka panjang atau penurunan tingkat permintaan rata-rata. Cycle (C). Menunjukkan penyimpangan yang besar antara aktual, dan harapan yang berbasis trend yang disebabkan oleh berbagai pengaruh lingkungan. Seasonal (S). Menunjukkan fluktuasi yang repetitif secara berkala yang disebabkan oleh iklim, cuaca, tradisi, dll. Random (R). Menunjukkan residu yang tak teratur yang disebabkan oleh berbagai faktor random dalam lingkungan.

Prinsipnya metode peramalan ataupun perkiraan yang digunakan untuk mengestimasi jumlah produksi dapat menggunakan metode peramalan yang dibahas dalam forecasting yang meminjam konsep statistik untuk kepentingan menyusun anggaran diantaranya (1) Metode Trend Bebas, (2) Metode Trend Semi Average; (3) Metode Moment; (4) Metode Least Square; (5) Metode Regresi;

### *Pengawasan Peramalan*

Pengawasan peramalan diperlukan karena tidak selamanya teknik peramalan yang digunakan akan selalu tepat. Ada kalanya hasil peramalan menyimpang dari batas-batas yang dapat diterima. Jika terjadi misalnya penyimpangan yang melampaui batas-batas yang bisa diterima, maka ada dua hal yang bisa dilakukan:

- Mengganti teknik peramalan yang digunakan dengan teknik yang lain.
- Melakukan perubahan terhadap batas toleransi hasil peramalan.

Berikut ini disajikan beberapa alat yang dapat digunakan untuk melakukan pengawasan peramalan:

- *Mean Squared Error (MSE)* Yakni jumlah semua kuadrat kesalahan peramalan (forecast error), yakni selisih nilai riil dengan nilai peramalan ( $Y_t - F_t$ ) dibagi banyaknya data.
- *Mean Absolute Deviation (MAD)* Yakni rata-rata penyimpangan absolut untuk semua kesalahan peramalan
- *Kesalahan Absolut Rata-Rata (Average Absolute Error)* Yakni rata-rata absolut semua kesalahan peramalan. Dicari dengan cara menjumlahkan semua nilai mutlak kesalahan peramalan dibagi dengan banyaknya data waktu peramalan.
- *Kesalahan Kuadrat Mean Akar (Root Mean Squared Error)* Dihitung dengan jalan menjumlahkan semua kuadrat kesalahan peramalan. Kemudian, membagi

jumlah tersebut dengan banyaknya data waktu peramalan. Selanjutnya menarik akarnya.

- Tes Korelasi Dihitung dengan cara mengurangi angka satu dengan hasil bagi penjumlahan semua kuadrat kesalahan peramalan dengan penjumlahan semua kuadrat selisih nilai riil dengan rata-ratanya. kemudian hasilnya diakar.
- Metode Control Limit. Yakni pengawasan peramalan dengan menetapkan batas atas (*upper control limits*) dan batas bawah (*lower control limits*). Jika selisih antara nilai riil dan nilai peramalan pada masing-masing waktu berada dalam range atas dan bawah, maka teknik peramalan tersebut dapat dikatakan baik. (Hendra Poerwanto G).

## J. Pengendalian Kualitas

Pengendalian kualitas merupakan teknik yang sangat bermanfaat agar suatu perusahaan dapat mengetahui kualitas produknya sebelum dipasarkan kepada konsumen. Teknik pengendalian kualitas dapat membantu perusahaan dalam mengetahui kelayakan kualitas produk berdasarkan batas-batas kontrol yang telah ditentukan. Berikut ini adalah uraian lebih lanjut tentang pengendalian kualitas.

### Definisi dan Sejarah Pengendalian Kualitas

Kualitas adalah faktor kunci yang membawa keberhasilan bisnis, pertumbuhan dan peningkatan posisi bersaing. Kualitas suatu produk diartikan sebagai derajat atau tingkatan dimana produk atau jasa tersebut mampu memuaskan keinginan dari konsumen (*fitness for use*). Kualitas menjadi faktor dasar keputusan konsumen untuk mendapatkan suatu produk, karena konsumen akan memutuskan untuk membeli suatu produk dari perusahaan tertentu yang lebih berkualitas daripada saingan-saingannya. Alasan-alasan mendasar pentingnya kualitas sebagai strategi bisnis adalah sebagai berikut (Purnomo, 2004):

1. Meningkatkan kesadaran konsumen akan kualitas dan orientasi konsumen yang kuat akan penampilan kualitas.
2. Kemampuan produk.
3. Peningkatan tekanan biaya pada tenaga kerja, energi dan bahan baku.
4. Persaingan yang semakin intensif.
5. Kemajuan yang luar biasa dalam produktifitas melalui program keteknikkan kualitas yang efektif.

Pengertian pengendalian kualitas adalah aktifitas pengendalian proses untuk mengukur ciri-ciri kualitas produk, membandingkan dengan spesifikasi atau persyaratan, dan mengambil tindakan penyehatan yang sesuai apabila ada perbedaan antara penampilan yang sebenarnya dan yang standar. Tujuan dari pengendalian

kualitas adalah untuk mengendalikan kualitas produk atau jasa yang dapat memuaskan konsumen. Pengendalian kualitas statistik merupakan suatu alat tangguh yang dapat digunakan untuk mengurangi biaya, menurunkan cacat dan meningkatkan kualitas pada proses manufaktur. Pengendalian kualitas memerlukan pengertian dan perlu dilaksanakan oleh perancang, bagian inspeksi, bagian produksi sampai pendistribusian produk ke konsumen. Aktifitas pengendalian kualitas pada umumnya meliputi kegiatan-kegiatan berikut (Purnomo, 2004):

1. Pengamatan terhadap performansi produk atau proses.
2. Membandingkan performansi yang ditampilkan dengan standaryang berlaku.
3. Mengambil tindakan-tindakan bila terdapat penyimpangan-penyimpangan yang cukup signifikan, dan jika perlu perlu dibuat tindakan-tindakan untuk mengoreksinya.

### **Pengaruh Kualitas**

Kualitas adalah elemen penting dalam operasi, selain itu kualitas juga memiliki beberapa pengaruh lain. Beberapa alasan yang membuat kualitas menjadi penting, yaitu sebagai berikut (Heizer, 2006):

1. Reputasi perusahaan.
2. Keandalan produk atau jasa.
3. Penurunan biaya.
4. Pertanggung jawaban produk atau jasa.
5. Peningkatan pangsa pasar.
6. Keterlibatan global
7. Penampilan produk atau jasa.

Definisi kualitas sebagaimana yang diambil oleh *American Society for Quality* adalah keseluruhan karakteristik produk atau jasa yang mampu memuaskan kebutuhan yang terlihat atau yang tersamar. Definisi kualitas terbagi atas beberapa kategori yaitu, definisi yang berbasis pengguna dengan arti kualitas bergantung pada pemirsa. Definisi yang berbasis manufaktur yaitu kualitas yang lebih tinggi dengan arti kinerja yang lebih baik, fitur yang lebih baik dan perbaikan lainnya yang terkadang memakan biaya (Heizer, 2006).

### **Konsep Dasar Pengendalian Kualitas**

Pengendalian kualitas statistik adalah alat bantu manajemen untuk menjamin kualitas, karena pada dasarnya tidak ada dua produk yang dihasilkan oleh suatu proses produksi itu sama benar, tidak dapat dihindarkan adanya variasinya. Pengujian statistik diperlukan untuk menyelesaikan masalah seperti ini, dalam pengendalian kualitas statistik teknik-teknik tersebut diaplikasikan guna memeriksa dan menguji data untuk menentukan standar dan mengecek kesesuaian produk untuk mencapai

operasi manufaktur yang maksimum, dan biasanya menghasilkan biaya kualitas yang lebih rendah dan menaikkan tingkat posisi kompetitif. Rancangan percobaan dapat digunakan dalam hubungannya dengan pengendalian proses statistik untuk meminimumkan variabilitas proses, yang menghasilkan produksi yang pada akhirnya bebas cacat (Purnomo, 2004).

### **Keuntungan Pengendalian Kualitas Statistik**

Pengendalian kualitas statistik merupakan alat manajemen secara ilmiah. Beberapa keuntungan jika digunakan pengendalian kualitas statistik adalah sebagai berikut (Purnomo, 2004):

1. Perbandingan antara kualitas dan biaya.
2. Menjaga kualitas lebih seragam.
3. Penyediaan bahan baku yang lebih baik.
4. Penggunaan alat produksi yang lebih efisien.
5. Mengurangi kerja ulang atau pembuangan.
6. Memperbaiki hubungan produsen-konsumen.

### **Dimensi Kualitas**

Kualitas memiliki dimensi yang banyak, sehingga sulit mendefinisikannya. David Gorvin menyarankan delapan dimensi kualitas, yaitu sebagai berikut (Nasrullah, 1997):

1. Performansi atau prestasi dari fungsi yang diperlihatkan oleh produk.
2. Sifat-sifat khusus dan menarik minat (*feature*), yang menjadikan suatu produk unik dibandingkan dengan produk sejenis dari produsen lain.
3. Keandalan, kemampuan produk untuk tidak mogok dalam masa kerjanya.
4. Kecocokan dengan standar industri.
5. Kemudahan diperbaiki jika terjadi kerusakan.
6. Daya tahan produk terhadap waktu.
7. Keindahan penampilan.
8. Persepsi konsumen.

### **Manajemen Kualitas**

Manajemen kualitas sangat berpengaruh besar terhadap produk yang akan diproduksi, Dr. Deming adalah pakar manajemen kualitas Amerika Serikat. Dr. Deming menyarankan 14 butir manajemen mutu sebagai berikut (Nasrullah, 1997): Ciptakan stabilitas motivasi untuk memperbaiki produk, mempunyai daya saing, dan memberikan lapangan kerja. Adopsi filosofi baru

1. Hilangkan ketergantungan pada pemeriksaan produk untuk mencapai produk bermutu. Hilangkan kebutuhan untuk inspeksi produk secara massal dengan membangun mutu sejak awal proses.
2. Akhiri kebiasaan menghargai bisnis atas dasar potongan harga.
3. Terus menerus perbaiki sistem produksi dan pelayanan, agar mutu dan produktifitas tentu diperbaiki, dan dengan demikian diupayakan tanpa henti penurunan ongkos.
4. Lembagakan pelatihan pada saat bekerja.
5. Lembagakan pengawasan.
6. Bersihkan rasa takut, sehinggasetiap orang bekerjadenganefektif.
7. Hapus penghalang antardepartemen.
8. Hilangkan slogan-slogan dan target-target yang harus dicapai para pekerja, jika tidak dilengkapi dengan cara-cara mencapainya.
9. Hilangkan standard kerja yang menyarankan angka target kerja bagi operator, ganti dengan pertolongan dan pengawasan.
10. Hapus penghalang antara pekerja tidak tetap dengan haknya untuk bangga dengan kemampuan kerjanya.
11. Lembagakan program ketat pendidikan dan pelatihan.
12. Letakkan setiap orang di perusahaan untuk bekerja melaksanakan pengubahan bahan baku menjadi barang jadi.

### **Seven Old Tools dalam Pengendalian Kualitas**

Alat pengendalian kualitas merupakan metode pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan. Keputusan diambil berdasarkan besar dan kecilnya dampak yang akan ditimbulkan dari keputusan tersebut. Tujuh alat yang digunakan dalam pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

#### **1. Check Sheet**

*Check sheet* atau formulir pemeriksaan merupakan lembar pengumpulan data dalam bentuk tabel yang dibuat untuk mempermudah pengumpulan data. *Check sheet* merupakan metode yang terorganisir, berikut ini adalah contoh dari sebuah *check sheet* (Heizer, 2006).

**Tabel 2.1 Contoh Check Sheet**

<b>Masalah</b>	<b>Januari</b>	<b>Februari</b>	<b>Maret</b>	<b>Total</b>
A	I	I	-	2
B	I	I	-	2
C	I	III	II	5
D	-	III	II	5
total	3	7	4	14

**Sumber: Heizer (2006)**

## 2. Histogram

Histogram adalah bentuk khusus dari suatu *barchart*, bedanya terletak pada skala dan jenis data yang digunakan. Histogram adalah grafik yang menunjukkan distribusi frekuensi sekelompok data.

## 3. Diagram Alir

Diagram alir adalah diagram yang menjelaskan langkah-langkah dalam sebuah proses. Diagram alir menunjukkan gambaran secara grafik yang terdiri dari simbol-simbol algoritma dalam suatu program dan menyatakan arah dari alur program.

## 4. Diagram pencar

Diagram Pencar digunakan untuk melihat korelasi (hubungan) dari suatu penyebab atau faktor yang kontinu terhadap karakteristik mutu atau faktor lain.

## 5. Diagram Pareto

Diagram ini dimaksudkan untuk menemukan atau mengetahui penyebab utama yang merupakan kunci dalam penyelesaian persoalan, dan perbandingan terhadap keseluruhan persoalan pada daerah tertentu. Diagram ini juga digunakan untuk mengklasifikasikan masalah menurut sebab, dan gejalanya. Prinsip yang mendasari diagram ini adalah aturan “80–20” yang menyatakan bahwa “80%” of *the trouble comes from 20% of the problems*” (Purnomo, 2004).

## 6. Peta Kontrol

Peta kontrol atau grafik pengendali sangat penting dalam pengendalian kualitas secara statistik dalam industri. Peta kontrol merupakan alat untuk mengawasi kualitas dengan mudah sehingga semakin mudah juga dalam mengambil keputusan jika terjadi produk yang menyimpang. Peta kontrol ditentukan juga untuk membuat batas-batas dimana hasil produksi menyimpang dari mutu yang diinginkan. Semakin besar variasi tentunya produk menjadi kurang baik, kadang variasi besar dan kadang variasi kecil. Ada beberapa macam dari variasi yaitu (Purnomo, 2004):

- a) Variasi didalam objek sendiri.
- b) Variasi antar objek.
- c) Variasi timbul dari perbedaan waktu produksi.

Jumlah variasi yang kecil, maka produk yang dibuat nampak tidak ada perbedaan atau serupa, hanya dengan alat yang lebih baik variasi atau perbedaan dapat ditunjukkan. Beberapa faktor penyebab variasi yang timbul dalam produksi adalah sebagai berikut (Purnomo, 2004):

- a) Proses.
- b) Bahan baku yang tidak sama kualitasnya.
- c) Karyawan atau operator.
- d) Faktor lain yang sering menimbulkan sumber variasi, seperti faktor cuaca, temperatur, kelembapan, lingkungan kerja, dan faktor-faktor lainnya.

Peta pengendalian ini juga berguna untuk menganalisis proses dengan tujuan memperbaikinya secara terus-menerus. Grafik ini berbeda dengan grafik garis standar dengan adanya garis kendali batas di tengah, atas, dan bawah. Grafik ini juga mencantumkan batas maksimum, dan minimum yang merupakan batas daerah pengendalian. sehingga setiap titik dapat diindikasikan dengan tepat dari proses mana data diambil. Peta ini menunjukkan perubahan data dari waktu ke waktu tetapi tidak menunjukkan penyebab penyimpangan (Purnomo, 2004).

## **K. Penjadwalan**

Penjadwalan merupakan pengaturan waktu dari suatu kegiatan operasi. Penjadwalan mencakup kegiatan mengalokasikan fasilitas, peralatan ataupun tenaga kerja bagi suatu kegiatan operasi dan menentukan urutan pelaksanaan kegiatan operasi. Dalam hierarki pengambilan keputusan, penjadwalan merupakan langkah terakhir sebelum dimulainya operasi. Tujuan penjadwalan untuk meminimalkan waktu proses, waktu tunggu langganan, dan tingkat persediaan, serta penggunaan yang efisien dari fasilitas, tenaga kerja, dan peralatan.

Penjadwalan didefinisikan sebagai pengaturan waktu dari suatu kegiatan yang mencakup kegiatan mengalokasikan fasilitas, peralatan atau tenaga kerja bagi suatu kegiatan operasi dan menentukan urutan pelaksanaan kegiatan operasi. Penjadwalan juga dapat diartikan sebagai proses pengalokasian sumber-sumber guna melaksanakan sekumpulan tugas dalam jangka waktu tertentu.

Berbagai teknik dapat diterapkan untuk penjadwalan. Teknik yang digunakan tergantung dari volume produksi, variasi produk, keadaan operasi, dan kompleksitas dari pekerjaan sendiri dan pengendalian yang diperlukan selama proses. Beberapa teknik yang sering digunakan antara lain Gantt Chart, metode penugasan dan metode Johnson.

Kebanyakan perusahaan menyelesaikan pekerjaan secara bersamaan, karena itu perlu menggabungkan beberapa jadwal kerja. Penggabungan ini dimungkinkan apabila tanggal penyerahan atau selesai untuk setiap pekerjaan dapat diketahui dan seluruh penggabungan tersebut akan dilaksanakan oleh setiap bagian proses sepanjang periode yang direncanakan. Proses penggabungan ini disebut Penjadwalan ( *scheduling* ) dan hasilnya secara sederhana disebut jadwal ( *schedule* ) atau jadwal produksi ( *production schedule* ) secara keseluruhan. Salah satu kunci keberhasilan dalam meningkatkan efisiensi dalam unit operasi adalah kemampuan untuk menyusun jadwal secara efektif.

Namun dalam menyusun jadwal secara efektif terdapat beberapa kesulitan, yaitu :

1. Kesulitan dalam mengidentifikasi tujuan dari jadwal yang sedang dilaksanakan
2. Jumlah yang sangat besar dari jadwal yang mungkin

Untuk mengurangi masalah yang timbul dari penjadwalan dapat dilakukan cara seperti :

1. Mengurangi jumlah variasi produk
2. Mengurangi jumlah variasi komponen
3. Melaksanakan perluasan kerja
4. Mengadakan sub kontrak
5. Mengurangi unit organisasi
6. Meningkatkan disiplin kerja
7. Lokasi kerja dekat dengan daerah pemasaran

#### *Metode Penjadwalan*

Beberapa metode yang dapat digunakan dalam menyusun jadwal adalah:

- 1) Metode Jalur Kritis (*critical path method*)  
Metode ini lebih cocok untuk penjadwalan pekerjaan proyek yang memiliki kegiatan awal dan kegiatan akhir.
- 2) Pendekatan cabang dan batas (*branch and bound approach*)  
Metode ini banyak digunakan untuk membuat jadwal produksi kelompok dan disajikan dalam bentuk pohon dengan cabang – cabangnya.
- 3) Lini keseimbangan (*line of balancing*)  
Metode ini efektif digunakan untuk pembuatan jadwal proyek atau jadwal produksi untuk unit tunggal yang menggunakan system rakitan, seperti pembuatan kursi jok.
- 4) Metode Perencanaan Kebutuhan Bahan (*material requirement planning / MRP*)  
Metode ini telah banyak digunakan dalam penyelesaian proyek industri, mulai dari pembangunan rumah sederhana hingga gedung pencakar langit.
- 5) Metode Tepat Waktu (*just in time / JIT*)  
Metode ini merupakan system produksi yang dikembangkan oleh Jepang dan terbukti berhasil untuk pekerjaan produksi massa dan berulang dengan pengendalian yang lebih ketat.
- 6) Metode Teknologi yang dioptimalkan (*optimized production technology / OPT*)  
Metode ini merupakan metode yang relatif baru dan didukung oleh perangkat lunak komputer.

#### *Fungsi Penjadwalan*

Penjadwalan produksi memiliki beberapa fungsi dalam sistem produksi, aktifitas fungsi tersebut adalah:

1. *Loading* (pembebanan)  
Bertujuan mengkompromikan antara kebutuhan yang diminta dengan kapasitas untuk menentukan fasilitas, operator dan peralatan.
2. *Sequencing* (Penentuan urutan)  
Bertujuan membuat prioritas urutan pengerjaan dalam pemrosesan order-order yang masuk.
3. *Dispathing*

- Pemberian perintah-perintah kerja ketiap mesin atau fasilitas lainnya.
4. Pengendalian kinerja penjadwalan
  5. Updating *schedule*  
Pelaksanaan jadwal selalu ada masalah baru yang berbeda dalam proses pembuatan jadwal.

### *Parameter Pembatas Kapasitas*

Input tersebut harus dilengkapi dengan parameter pembatas kapasitas, yaitu:

1. Teknologi pemrosesan (urutan aktifitas)
2. Limit Kapasitas (kapasitas normal dan kemampuan maksimal)
3. Rencana Agregat untuk :
  - a) Persediaan
  - b) Jumlah tenaga kerja
  - c) Batasan lembur, subkontrak, dll.
  - d) Kebutuhan pemeliharaan
  - e) Kelayakan dan jumlah persediaan antar tingkat

### *Variabel Keputusan*

Variabel keputusan dalam penjadwalan produksi dalam penyiapan, pengendalian, updating jadwal memuat:

1. Kuantitas pasti dari tenaga kerjayang digunakan harian.
2. Setting adjustable tingkat produksi aktual untuk overtime dan undertime.
3. Alokasi spesifik dari permintaan ke sumber daya (tenaga kerja, mesin, dll)
4. Urutan, time phasing, dari pesanan sampai unit produksi.

### *Macam Penjadwalan Produksi*

Macam Penjadwalan Produksi terdapat dua macam tipe produksi yaitu :

1. Job shop adalah proses pengurutan untuk lintasan produk yang tidak beraturan. Secara umum penjadwalan job shop dikenal dengan sekumpulan mesin-mesin dan sekumpulan pekerjaan yang akan dijadwalkan
2. Flow shop adalah proses penentuan urutan pekerjaan yang memiliki lintasan produk yang sama. Model flow shop operasi dari suatu pekerjaan hanya dapat bergerak satu arah yaitu dari proses awal sampai dengan proses akhir, diantara proses-proses tersebut tidak memungkinkan untuk kembali ke proses sebelumnya

Sedangkan metode penjadwalan sendiri dibagi menjadi 2 yaitu:

1. Metode CDS  
Adalah sebuah cara heuristic yang memakai aturan johson dan menghasilkan beberapa jadwal yang dapat dipilih sebagai alternatif.
2. Metode SPT

Adalah urutan pekerjaan dipilih berdasarkan waktu proses yang paling singkat.

## **L. Sumber Tenaga Kerja**

Pada umumnya , sumber tenaga kerja diperoleh dari dua sumber yaitu sebagai berikut:

### *Sumber intern*

Sumber intern adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang lowong diambil dari dalam perusahaan tersebut, yakni dengan cara memutasikan atau pemindahan karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan jabatan itu.

Pemindahan karyawan itu baik yang bersifat vertikal ( promosi atau demosi ) maupun bersifat horizontal. Jika masih ada karyawan yang memenuhi spesifikasi jabatan, sebaiknya pengisian jabatan tersebut diambil dari dalam perusahaan, khususnya untuk jabatan manajerial. Hal ini sangat penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada.

Ada tiga sumber penawaran intern, yaitu :

1. Penataran (*Upgrading*) yaitu dengan mendidik dan memberi latihan.
2. Pemindahan (*transferring*) yaitu posisi yang kurang disenangi ke posisi lain yang lebih memuaskan kebutuhan.
3. Pengangkatan (*promoting*) yaitu pengangkatan ke jabatan yang lebih tinggi lagi.

Kebaikan penarikan karyawan dari sumber intern perusahaan adalah :

1. Loyalitas dari karyawan yang mengisi lowongan tersebut dapat lebih ditingkatkan.
2. Kebijakan ini dapat menimbulkan persaingan yang sehat diantara karyawan karena ada harapan untuk maju dan berkembang.
3. Efisiensi dari perusahaan dapat diharapkan menjadi lebih tinggi.
4. Waktu penarikan relatif singkat.

Kelemahan-kelemahan sumber intern adalah :

1. Tidak ada ide-ide baru yang masuk dalam perusahaan dikarenakan tidak ada personalia baru dalam perusahaan itu.
2. Kemungkinan yang terjadi adalah promosi yang diadakan oleh pihak manajemen tersebut dilaksanakan secara terpaksa sebab karyawan yang ditugaskan untuk mengisi lowongan tersebut sebenarnya belum siap baik secara mental maupun kemampuannya.

### *Sumber ekstern*

Sumber ekstern adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong dilakukan penarikan dari sumber-sumber tenaga kerja di luar perusahaan yaitu :

1. Menggunakan jasa karyawan lama.

Suatu perusahaan kadang-kadang memerlukan karyawan dari luar lingkungan perusahaan, maka suatu cara yang praktis dan ekonomis untuk menariknya adalah dengan jalan menggunakan jasa dari karyawan lama.

2. Melalui lembaga-lembaga pendidikan.

Kadang-kadang suatu perusahaan membutuhkan karyawan baru yang membutuhkan syarat-syarat pendidikan tertentu misalnya sarjana muda atau sarjana dari fakultas tertentu. Untuk mendapatkan karyawan dengan syarat-syarat pendidikan tertentu tersebut ada perusahaan yang langsung menghubungi lembaga-lembaga pendidikan tersebut.

3. Lamaran yang masuk secara kebetulan.

Kadang-kadang terjadi, bahwa suatu perusahaan tidak atau belum mengumumkan suatu lowongan jabatan. Tetapi ada saja kemungkinan seseorang melamar atau mencari pekerjaan, baik datang sendiri maupun lewat surat. Kalau ternyata pelamar ini sesuai dengan keinginan perusahaan, maka bisa terjadi akhirnya pelamar tersebut setelah lolos seleksi diterima bekerja.

4. Iklan atau advertensi.

5. Kantor penempatan tenaga kerja

Yang lazim di Indonesia adalah kantor penempatan tenaga kerja dari pemerintah, yaitu kantor tenaga kerja. Meskipun mungkin juga kantor penempatan tenaga kerja ini dilakukan oleh pihak swasta. Hanya sayang bahwa kantor ini nampaknya kurang berfungsi sehingga para pencari kerja kadang-kadang enggan menghubungi kantor tersebut, demikian juga jarang perusahaan-perusahaan menggunakan jasa kantor ini.

6. Nepotisme.

Pemberian jabatan kepada sanak saudara atau famili sering dijumpai pada perusahaan perseorangan atau perusahaan keluarga. Karena ada ikatan keluarga biasanya lebih bisa dipercaya, meskipun belum berarti mesti cakap dalam pekerjaan.

7. Leasing.

Untuk menyesuaikan dengan fluktuasi kebutuhan jangka pendek, maka perusahaan biasa menarik tenaga kerja honorer yang dibayar secara harian / perjam. Kebaikan menarik karyawan dari sumber ekstern perusahaan adalah :

1. Kemungkinan mendapatkan calon tenaga kerja yang cukup berbobot.
2. Kemungkinan membawa sistim kerja baru yang lebih baik

Kelemahan-kelemahan sumber ekstern adalah :

1. Biaya penarikan besar, karena iklan dan seleksi.
2. Orientasi dan induksi harus dilakukan.
3. *Labour turn over* cenderung meningkat.
4. Perilaku dan loyalitasnya belum diketahui,.

5. Waktu penarikan relatif lama.

## BAB X

### SUMBER PENGGUNAAN DANA KEUANGAN

#### A. PENGERTIAN KEUANGAN

Dalam dunia bisnis keuangan adalah dompet perusahaan. Tanpa uang, tidak bisa memulai usaha up, investasi, keberlanjutan atau pertumbuhan organisasi. Departemen keuangan biasanya terdiri dari beberapa pemain kunci. Chief Financial Officer (CFO) adalah pengawas bidang keuangan dan akuntansi. Di bawahnya adalah Comptrollers, Bendaharawan, Analis Keuangan dan Akuntan. Bersama – sama, orang – orang ini menciptakan kerangka keuangan bagi bisnis untuk beroperasi pada, dan mengawasi berbagai aspek pengelolaan uang.

Sedangkan untuk Manajemen Keuangan adalah segala kegiatan atau aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan bagaimana cara memperoleh pendanaan atau mengalokasikan dana, dan mengelola aset yang dimiliki untuk mencapai tujuan utama perusahaan.

#### Tujuan Manajemen Keuangan

Tujuan utama Manajemen Keuangan adalah untuk memaksimalkan nilai yang dimiliki oleh perusahaan atau memberikan nilai tambah terhadap aset yang dimiliki oleh pemegang saham.

#### Ruang Lingkup Manajemen Keuangan

Ruang Lingkup Manajemen Keuangan terdiri dari :

1. Keputusan Pendanaan, meliputi kebijakan manajemen dalam pencarian dana perusahaan, misalnya kebijakan menerbitkan sejumlah obligasi dan kebijakan hutang jangka pendek dan panjang perusahaan yang bersumber dari internal maupun eksternal perusahaan.
2. Keputusan Investasi, Kebijakan penanaman modal perusahaan kepada aktiva tetap atau *Fix Assets* seperti gedung, tanah, dan peralatan, atau mesin, maupun aktiva finansial berupa surat – surat berharga misalnya saham dan obligasi atau aktivitas untuk menginvestasikan dana pada berbagai aktiva.
3. Keputusan Pengelolaan Aset, kebijakan pengelolaan aset yang dimiliki secara efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### Fungsi Manajemen Keuangan

Fungsi utama Manajemen Keuangan adalah sebagai berikut :

1. Planning atau Perencanaan Keuangan, meliputi Perencanaan Arus Kas dan Laba Rugi
2. Budgeting atau Anggaran, perencanaan penerimaan dan pengalokasian anggaran biaya secara efisien dan memaksimalkan dana yang dimiliki.
3. Controlling atau Pengendalian Keuangan, melakukan evaluasi serta perbaikan atas keuangan dan sistem keuangan perusahaan.

4. Auditing atau Pemeriksaan Keuangan, melakukan audit internal atas keuangan perusahaan yang ada agar sesuai dengan kaidah standar akuntansi dan tidak terjadi persimpangan.
5. Reporting atau Pelaporan Keuangan, menyediakan laporan informasi tentang kondisi keuangan perusahaan dan analisa rasio laporan keuangan.

## **B. SUMBER PENGGUNAAN DANA**

### **1. Pengertian Sumber Dana**

Pengertian dana yang digunakan dalam analisis sumber dan penggunaan dana dalam artian sempit diartikan sebagai *Kas*. Sedangkan dalam artian luas diartikan sebagai *Modal Kerja*. Hasil penggunaan sumber-sumber dana, tidak semata-mata menentukan tingkat profitabilitas tetapi turut pula menentukan kontinuitas perusahaan.

Adapun mengenai pengertian sumber dan penggunaan dana dapat diketahui berdasarkan defenisi yang dikemukakan oleh *S. Munawir (1999 : 110)* sebagai berikut bahwa, analisa sumber dan penggunaan dana merupakan suatu alat analisa keuangan yang sangat penting bagi finansial manajer atau bagi para calon kreditur atau bagian bank dalam menilai permintaan kredit yang diajukan kepadanya, dengan analisa sumber dan penggunaan dana akan diketahui bagaimana perusahaan mengelola atau menggunakan dana yang dimilikinya.

Analisis sumber dan penggunaan dana, atau sering juga disebut *analisa aliran dana*, merupakan alat analisa financial yang digunakan untuk mengetahui dari mana dana didapatkan dan untuk apa dana itu digunakan. Laporan yang menggambarkan dari mana dana didapatkan dan untuk apa dana itu digunakan disebut dengan *Laporan Sumber dan Penggunaan Dana*.

Untuk menyusun laporan sumber dan penggunaan dana, langkah pertama yang harus dilakukan adalah membuat Laporan Perubahan Neraca yang disusun dari neraca dari dua tahun berurutan. Laporan ini menggambarkan perubahan dari masing-masing elemen neraca dari neraca awal menjadi neraca akhir. Perubahan masing-masing elemen tersebut perlu dilakukan analisis, yaitu elemen-elemen mana saja yang akan memperbesar dana dan elemen-elemen mana saja yang akan memperkecil dana. Elemen yang memperbesar dana akan menjadi *sumber dana*, dan elemen yang memperkecil dana akan menjadi *penggunaan dana*.

### **2. Sumber Dan Penggunaan Dana dalam Artian Kas & Modal Kerja**

#### **- Dana Dalam Arti Kas**

Dana yang akan dianalisis nantinya bisa dalam pengertian kas, artinya setiap ada perubahan elemen-elemen yang ada pada laporan keuangan akan menambah atau mengurangi kas. Oleh karena itu, laporannya disebut sebagai Laporan Sumber dan Penggunaan Kas. Laporan sumber dan penggunaan kas ini disusun untuk menunjukkan perubahan kas selama satu periode dan memberikan alasan mengenai perubahan kas tersebut dengan menunjukkan dari mana sumber-sumber kas dan penggunaan-penggunaannya.

***Dari laporan neraca dan laporan laba-rugi, elemen-elemen yang dapat memperbesar kas adalah :***

1. Berkurangnya aktiva lancar selain kas
  - a. Berkurangnya barang (inventory) terjadi karena terjualnya barang tersebut dan hasil penjualan itu merupakan sumber dana / kas bagi perusahaan.
  - b. Berkurangnya piutang berarti piutang telah dibayar dan penerimaan piutang merupakan penambahan dana yang diterima oleh perusahaan yang bersangkutan.
  - c. Berkurangnya surat-surat berharga (efek) berarti efek itu terjual dan hasil penjualan tersebut merupakan sumber dana / kas bagi perusahaan.
2. Bertambahnya setiap jenis utang  
Bertambahnya utang, baik utang lancar maupun utang jangka panjang dapat terjadi karena perusahaan telah melunasi atau mengangsur utangnya. Pembayaran kembali utang berarti penggunaan dana.
3. Bertambahnya modal  
Bertambahnya modal misalnya disebabkan karena adanya emisi saham baru, dan hasil penjualan saham baru itu merupakan sumber dana.
4. Adanya keuntungan dari operasi perusahaan  
Apabila perusahaan mendapatkan keuntungan neto dari operasinya berarti bahwa ada tambahan dana bagi perusahaan yang bersangkutan.
5. Penyusutan  
Penyusutan merupakan biaya non-kas berupa penyesihan dana untuk cadangan pembelian aktiva tetap. Dana ini bias dimanfaatkan oleh perusahaan sebagai sumber dana.

***Elemen-elemen dari neraca dan laporan laba-rugi yang memperkecil kas adalah :***

1. Bertambahnya aktiva lancar selain kas  
Bertambahnya aktiva lancar dapat terjadi karena pembelian barang, dan pembelian barang membutuhkan dana. Dengan demikian penambahan aktiva lancar merupakan penggunaan dana.
2. Bertambahnya aktiva tetap  
Bertambahnya aktiva tetap bruto dapat terjadi karena adanya pembelian aktiva tetap, dan pembelian aktiva tetap merupakan penggunaan dana.
3. Berkurangnya setiap jenis utang  
Bertambahnya utang, baik utang lancar maupun utang jangka panjang dapat terjadi karena perusahaan telah melunasi atau mengangsur utangnya. Pembayaran kembali utang berarti penggunaan dana.
4. Berkurangnya modal  
Berkurangnya modal dapat terjadi karena pemilik perusahaan mengambil kembali atau mengurangi modal yang tertanam dalam perusahaan. Berkurangnya modal berarti berkurangnya dana. Ini berarti bahwa penggunaan modal itu merupakan penggunaan dana dan dalam suatu PT pembelian kembali saham pun merupakan penggunaan dana.
5. Pembayaran cash deviden

Pembayaran cash dividen jelas merupakan penggunaan dana. Cash dividen dibayarkan dari keuntungan neto sesudah pajak.

6. Adanya kerugian operasional perusahaan

Timbulnya kerugian selama periode tertentu dapat disertai dengan berkurangnya aktiva atau bertambahnya utang. Sebenarnya bertambahnya utang merupakan sumber dana, tetapi dengan adanya kerugian, tambahan dana tersebut digunakan untuk menutup kerugian. Dengan demikian maka adanya kerugian merupakan penggunaan dana.

- **Dana Dalam Arti Modal Kerja**

Dalam kenyataannya selain membuat laporan sumber dan penggunaan dana atas dasar kas, perusahaan juga membuat laporan sumber dan penggunaan dana atas dasar modal kerja (statements of sources and uses of working capital).

Modal kerja dapat diartikan beberapa Modal kerja adalah kelebihan aktiva lancar diatas hutang lancar. Dalam laporan sumber dan penggunaan modal kerja tidak dicantumkan penggunaan dana yang berasal dari modal sendiri karena tidak akan mengakibatkan perubahan modal kerja (netto).

**Contoh :**

Berikut posisi neraca sebuah perusahaan :

<b>Aktiva Lancar</b>		<b>Hutang Lancar</b>	
Kas	Rp. 100.000	Hutang perniagaan	Rp. 200.000
Piutang	Rp. 200.000	Hutang wesel	Rp. 100.000
Inventory	Rp. 300.000	Modal kerja	Rp. 300.000
<b>Jumlah aktiva</b>	<b>Rp. 600.000</b>	<b>Jumlah hut. &amp; mod.</b>	<b>Rp. 600.000</b>

Selanjutnya terjadi berbagai transaksi yang mengakibatkan perubahan unsur aktiva lancar dan hutang lancar, yaitu :

a. Perubahan ke – 1

Pembelian barang (inventory) secara kredit sebesar Rp. 50.000.

<b>Aktiva Lancar</b>		<b>Hutang Lancar</b>	
Kas	Rp 100.000	Hutang perniagaan	Rp 250.000
Piutang	Rp 200.000	Hutang wesel	Rp 100.000
Inventory	Rp 350.000	Modal kerja	Rp 300.000
<b>Jumlah aktiva</b>	<b>Rp 650.000</b>	<b>Jumlah hut. &amp; mod.</b>	<b>Rp 650.000</b>

b. Perubahan ke – 2

Pembayaran hutang perniagaan sebesar Rp. 100.000 dengan kas

Aktiva Lancar		Hutang Lancar	
Kas	Rp -	Hutang perniagaan	Rp 150.000
Piutang	Rp 200.000	Hutang wesel	Rp 100.000
Inventory	Rp 350.000		
<b>Jumlah aktiva</b>	<b>Rp 550.000</b>	Modal kerja	Rp 300.000
		<b>Jumlah hut. &amp; mod.</b>	<b>Rp 550.000</b>

Dari contoh diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa jumlah modal kerja harga akan berubah jika ada perubahan dalam non current account (aktiva tetap, hutang jangka panjang dan modal sendiri). Perubahan unsur non current account yang memperbesar modal kerja disebut dengan sumber modal kerja atau sources of work capital. Sedangkan yang memperkecil modal kerja disebut dengan penggunaan modal kerja. Jika penggunaan modal kerja lebih kecil dibandingkan dengan sumber modal kerja maka hal ini akan mempunyai efek neto yang positif. Sedangkan jika penggunaan modal kerjanya lebih besar maka efek netonya akan memperkecil modal kerja.

**Sumber-sumber modal kerja, antara lain :**

- . Berkurangnya aktiva tetap
- . Bertambahnya hutang jangka panjang
- . Bertambahnya modal
- . Keuntungan dan operasi perusahaan

**Penggunaan modal kerja :**

- o Bertambahnya aktiva tetap
- o Berkurangnya hutang jangka panjang
- o Berkurangnya modal
- o Pembayaran cash deviden
- o Adanya kerugian dalam operasi perusahaan

**- Langkah-langkah Penyusunan Laporan Sumber Dana & Modal Kerja serta Penggunaannya**

*Langkah-langkah penyusunan laporan sumber dan penggunaan dana antara lain:*

1. Menyusun laporan perubahan neraca yang menggambarkan neraca dari dua periode yang ingin dianalisa (bulanan atau tahunan)
2. Mengelompokkan perubahan-perubahan tersebut dalam golongan yang memperbesar kas dan memperkecil jumlah kas
3. Mengelompokkan elemen-elemen dalam laporan rugi laba atau laporan laba yang ditahan ke dalam golongan yang memperbesar jumlah kas atau memperkecil jumlah kas

4. Mengadakan konsolidasi dari semua informasi tersebut ke dalam laporan sumber sumber dan penggunaan dana

### **Laporan Sumber Dan Penggunaan Kas**

Penyusunan laporan perubahan kas atau laporan sumber dan penggunaan kas dapat dilakukan dengan meringkas jurnal penerimaan kas dan jurnal pengeluaran kas. Cara ini memakan waktu yang lama karena harus menggolongkan setiap transaksi kas menurut sumber masing-masing serta tujuannya, dan cara ini hanya dapat dilakukan oleh internal analisis yang memungkinkan memperoleh datanya dengan lengkap dan masih murni. Bagi eksternal analisis, menyusun laporan sumber dan penggunaan kas dapat dilakukan dengan menganalisis perubahan yang terjadi dalam laporan keuangan yang diperbandingkan antara dua waktu atau akhir periode serta informasi-informasi lain yang mendukung terjadinya perubahan tersebut. Dalam menganalisis perubahan yang terjadi harus diperhatikan kemungkinan adanya perubahan atau transaksi yang tidak mempengaruhi kas (*noncash transaction*).

***Transaksi-transaksi yang tidak mempengaruhi uang kas antara lain sebagai berikut:***

- a. Adanya pengakuan atau pembebanan depresiasi, amortisasi dan depleksi terhadap aktiva tetap, *intangible asset*, dan *wasting assets*. Biaya depresiasi ini merupakan biaya yang tidak memerlukan pengeluaran kas.
- b. Pengakuan adanya kerugian piutang baik dengan membentuk cadangan kerugian piutang maupun tidak, dan penghapusan piutang karena piutang yang bersangkutan sudah tidak dapat di tagih lagi.
- c. Adanya penghapusan atau pengurangan nilai buku dari aktiva yang dimiliki dan penghentian dari penggunaan aktiva tetap karena aktiva yang bersangkutan telah habis disusut dan atau sudah tidak dapat dipakai lagi.
- d. Adanya pembayaran *stock dividend* (dividen dalam bentuk saham), adanya penyisihan atau pembatasan penggunaan laba, dan adanya penilaian kembali (revaluasi) terhadap aktiva tetap yang dimiliki oleh perusahaan.

***Langkah-langkah penyusunan laporan sumber dan penggunaan modal kerja :***

1. Menyusun laporan perubahan modal kerja
2. Untuk mengetahui adanya kenaikan atau penurunan modal kerja beserta besarnya perubahan modal kerja
3. Mengelompokkan perubahan-perubahan dari unsur-unsur non current account ke dalam golongan yang mempunyai efek memperbesar modal kerja dan golongan yang mempunyai efek memperkecil modal kerja
4. Mengelompokkan unsur-unsur dalam laporan laba ditahan ke dalam golongan yang mempunyai efek memperbesar modal kerja dan golongan yang perubahannya mempunyai efek memperkecil modal kerja
5. Menyusun laporan sumber-sumber dan penggunaan modal kerja

### **- Analisis Sumber Dana dan Penggunaannya**

Analisis sumber dana atau analisis dana merupakan hal yang sangat penting bagi manajer keuangan. Analisis ini bermanfaat untuk mengetahui bagaimana dana

digunakan dan asal perolehan dana tersebut. Suatu laporan yang menggambarkan asal sumber dana dan penggunaan dana. Alat analisis yang bisa digunakan untuk mengetahui kondisi dan prestasi keuangan perusahaan adalah analisis rasio dan proporsional.

Langkah pertama dalam analisis sumber dan penggunaan dana adalah laporan perubahan yang disusun atas dasar dua neraca untuk dua waktu. Laporan tersebut menggambarkan perubahan dari masing-masing elemen tersebut yang mencerminkan adanya sumber atau penggunaan dana.

Pada umumnya rasio keuangan yang dihitung bisa dikelompokkan menjadi enam jenis yaitu:

1. **Rasio Likuiditas**, rasio ini untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban finansial jangka pendeknya.
2. **Rasio Leverage**, rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa banyak dana yang di-supply oleh pemilik perusahaan dalam proporsinya dengan dana yang diperoleh dari kreditur perusahaan.
3. **Rasio Aktivitas**, rasio ini digunakan untuk mengukur efektivitas manajemen dalam menggunakan sumber dayanya. Semua rasio aktifitas melibatkan perbandingan antara tingkat penjualan dan investasi pada berbagai jenis harta.
4. **Rasio Profitabilitas**, rasio ini digunakan untuk mengukur efektifitas manajemen yang dilihat dari laba yang dihasilkan terhadap penjualan dan investasi perusahaan.
5. **Rasio Pertumbuhan**, rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa baik perusahaan mempertahankan posisi ekonominya pertumbuhan ekonomi dan industri.
6. **Rasio Penilaian**, rasio ini merupakan ukuran prestasi perusahaan yang paling lengkap oleh karena rasio tersebut mencerminkan kombinasi pengaruh dari rasio risiko dengan rasio hasil pengembalian.

#### Contoh laporan sumber-sumber dan penggunaan dana (kas)

<b>PERUSAHAAN PT. RAHAYU</b> <b>LAPORAN PERUBAHAN NERACA 31 DES 1980 – 31 DES 1981</b> <b>(DALAM RIBUAN RUPIAH)</b>				
	31/12/1980	31/12/1981	Perubahan	
			Debet	Kredit
<b>AKTIVA</b>				
<b>Kas</b>	Rp 600	Rp 700	Rp 100	<b>Rp -</b>
<b>Efek</b>	Rp 700	Rp 500	Rp -	<b>Rp 200</b>
<b>Piutang</b>	Rp 1.200	Rp 1.000	Rp -	<b>Rp 200</b>
<b>Barang</b>	Rp 2.200	Rp 2.600	Rp 400	<b>Rp -</b>
<b>Mesin</b>	Rp 4.000	Rp 5.000	Rp 1.000	<b>Rp -</b>

<b>Akum. depresiasi mesin</b>	Rp (400)	Rp (600)	Rp -	<b>Rp 200</b>
<b>Bangunan</b>	Rp 4.000	Rp 4.000	Rp -	<b>Rp -</b>
<b>Akum. depresiasi bangunan</b>	Rp (600)	Rp (900)	Rp -	<b>Rp 300</b>
<b>Tanah</b>	Rp 300	Rp 3.700	Rp 1.400	<b>Rp -</b>
<b>Jumlah Aktiva</b>	<b>Rp 14.000</b>	<b>Rp 16.000</b>		
<b>HUTANG &amp; MODAL</b>				
<b>Hutang perniagaan</b>	Rp 1.500	Rp 1.000	Rp 500	<b>Rp -</b>
<b>Hutang wesel</b>	Rp 1.000	Rp 1.200	Rp -	<b>Rp 200</b>
<b>10 % obligasi</b>	Rp 4.500	Rp 6.000	Rp -	<b>Rp 1.500</b>
<b>Modal saham</b>	Rp 5.000	Rp 5.000	Rp -	<b>Rp -</b>
<b>Surplus modal</b>	Rp 1.000	Rp 1.000	Rp -	<b>Rp -</b>
<b>Laba ditahan</b>	Rp 1.000	Rp 1.800	Rp -	<b>Rp 800</b>
<b>Jumlah Hutang &amp; Modal</b>	<b>Rp 14.000</b>	<b>Rp 16.000</b>		
<b>Jumlah</b>			<b>Rp 3.400</b>	<b>Rp 3.400</b>

Selama tahun 1981, Perusahaan PT. Rahayu mendapatkan keuntungan netto sesudah pajak sebesar Rp. 1.500.000 dan dibayarkan sebagai cash deviden sebesar Rp. 700.000

**PERUSAHAAN PT. RAHAYU**  
**LAPORAN SUMBER-SUMBER DAN PENGGUNAAN DANA**  
**31 DESEMBER 1980 – 31 DESEMBER 1981**  
**(DALAM RIBUAN RUPIAH)**

<b>Sumber-Sumber</b>		<b>Penggunaan</b>	
Dana berasal dari operasi :			
Keuntungan netto	Rp 1.500	Cash deviden	Rp 700
Depresiasi	Rp 500	Bertambahnya mesin	Rp 1.000
Berkurangnya efek	Rp 200	Bertambahnya tanah	Rp 1.400
Bekurangnya piutang	Rp 200	Bertambahnya barang	Rp. 400
Bertambahnya hutang wesel	Rp 200	Berkurangnya hut. Perniagaan	Rp. 500
Bertambahnya obligasi	Rp 1.500	Bertambahnya kas	Rp. 100
<b>Rp 4.100</b>		<b>Rp 4.100</b>	

Dari laporan penggunaan dana tersebut diatas, nampak bahwa penggunaan dana (kas) yang menonjol adalah untuk penambahan mesin, penambahan tanah dan pembayaran *cash* deviden.

- Bertambahnya mesin, berarti perusahaan telah mengadakan perluasan usahanya.
- Bertambahnya mesin, berarti perusahaan telah mengadakan perluasan usaha

- Pembelian tanah, berarti persiapan ekspansi lebih lanjut

Dari analisa sumber-sumber dan penggunaan dana PT. Rahayu dapat disimpulkan bahwa perusahaan menggunakan dananya dalam tahun 1981 sebagian besar untuk ekspansi dalam bentuk pembelian mesin dan tanah. Pembelian mesin dibelanjai terutama dengan hutang jangka panjang dan depresiasi. Kebijakan tersebut dapat dibenarkan ditinjau dari sudut likuiditas. Pembelian tanah dibelanjai sebagian dengan modal sendiri dan sebagian dari hutang jangka panjang. Kebijakan pembiayaan tanah dengan hutang tidak dibenarkan ditinjau dari sudut likuiditas.

### C. Fungsi Kredit

- **Pengertian Kredit menurut Para Ahli-** Berikut beberapa pendapat para ahli yang telah menyempangkan pemikiran dalam mendefinisikan arti kredit antara lain sebagai berikut
- **Muljono:** Menurut Muljono, pengertian kredit adalah kemampun untuk menjalankan pembelian atau melaksanakan suatu pinjaman dengan perjanjian untuk membayar di waktu yang telah ditentukan.

#### **Fungsi Kredit**

Kredit di awal perkembangan fungsinya untuk merangsang kedua belah pihak untuk saling menolong dengan tujuan pencapaian kebutuhan, baik itu dalam bidang usaha atau kebutuhan sehari-hari. Kredit dapat memenuhi fungsinya jika secara sosial ekonomis baik bagi debitur, kreditur, atau masyarakat membawa pengaruh yang lebih baik.

**Fungsi Kredit** - Dari manfaat yang nyata dan juga manfaat yang diharapkan, maka kredit dalam kehidupan perekonomian dan perdagangan memiliki fungsi. **Macam-macam fungsi kredit** adalah sebagai berikut...

- Meningkatkan daya guna uang
- Meningkatkan kegairahan berusaha
- Meningkatkan peredaran dan lalu lintas uang
- Merupakan salah satu alat stabilitas perekonomian
- Meningkatkan hubungan internasional
- Meningkatkan daya guna dan juga peredaran barang
- Meningkatkan pemerataan pendapatan
- Sebagai motivator dan dinamisator kegiatan perdagangan dan perekonomian
- Memperbesar modal dari perusahaan
- Dapat meningkatkan IPC (income per capita) masyarakat
- Mengubah cara berfikir dan tindakan masyarakat agar bernilai ekonomis

#### **Unsur-Unsur Kredit**

Unsur-unsur yang terdapat dalam pemberian pada fasilitas kredit adalah sebagai berikut :

1. Kepercayaan

Kepercayaan adalah suatu keyakinan terhadap pemberi kredit untuk diberikan benar-benar diterima kembali di masa yang akan datang sesuai dalam jangka waktu kredit. Bank memberikan kepercayaan atas dasar melandasi mengapa suatu kredit dapat berani di kucurkan.

2. Kesepakatan

Kesepakatan dalam suatu perjanjian yang setiap pihak (si pemberi kredit kepada si penerima kredit) menandatangani hak dan kewajibannya masing-masing. Kesepakatan berada dalam suatu akad kredit dan ditandatangani oleh kedua belah pihak sebelum kredit dikucurkan.

3. Jangka Waktu

Dari jangka waktu yang telah disepakati bersama mengenai dari pemberian kredit oleh pihak bank dan pelunasan kredit oleh pihak nasabah debitur.

4. Resiko

Dalam menghindari resiko buruk dalam perjanjian kredit, sebelumnya telah dilakukan perjanjian pengikatan angunan atau jaminan yang dibebankan kepada pihak nasabah debitur atau peminjam.

5. Prestasi

Prestasi merupakan objek yang berupa bunga atau imbalan yang telah disepakati oleh bank dan nasabah debitur.

### Tujuan Kredit

Hadirnya kredit dan dengan berbagai macam fungsinya. Tujuan kredit adalah sebagai berikut :

- Mendapatkan pendapatan bank pada hasil bunga kredit yang diterima
- Memproduktifkan dan memanfaatkan dana-dana yang ada
- Menjalankan pada kegiatan operasional bank
- Menambah modal kerja di perusahaan
- Mempercepat lalu lintas pembayaran
- Meningkatkan kesejahteraan dan pendapatan dari masyarakat

### Prinsip-Prinsip/Syarat Kredit

Dalam mendapatkan kredit, terdapat macam-macam prosedur yang harus dilewati yang ditentukan oleh bank atau lembaga keuangan agar berjalan dengan baik dan sehat terdapat sebutan 6 C yang merupakan prinsip-prinsip kredit antara lain sebagai berikut :

1. **Character (kepribadian/watak):** Kepribadian adalah sifat atau watak pribadi dari debitur untuk mendapatkan kredit, seperti kejujuran, sikap motivasi usaha, dan lain sebagainya.
2. **Capacity (kemampuan):** Kemampuan adalah kemampuan modal yang dimiliki untuk memenuhi kewajiban tepat pada waktunya, khususnya dalam likuiditas, rentabilitas, solvabilitas, dan soliditasnya.
3. **Capital (modal):** Modal adalah kemampuan debitur dalam melaksanakan kegiatan usaha atau menggunakan kredit dan mengembalikannya.

4. **Collateral (jaminan):** Jaminan adalah jaminan yang harus disediakan untuk pertanggung jaaban jika debitur tidak dapat melunasi utangnya.
5. **Condition of Economic (kondisi ekonomi):** Kondisi ekonomi adalah keadaan ekonomi suatu negara secara menyeluruh dan memberikan dampak kebijakan pemerintah di bidang moneter, terutama berhubungan dengan kredit perbankan
6. **Constrain (batasan atau hambatan):** Batasan atau hambatan adalah penilaian debitur yang dipengaruhi oleh hambatan yang tidak memungkinkan seseorang untuk usaha di suatu tempat.

Walaupun terdapat prinsip-prinsip kredit yang dikenal dengan 6 C, terdapat juga prinsip-prinsip kredit yang dikenal dengan 4 P antara lain sebagai berikut...

1. **Personality:** Personality adalah penilaian bank mengenai kepribadian peminjam, misalnya riwayat hidup, hobinya, keadaan keluarga (istri atau anak), social standing (pergaulan di masyarakat serta bagaimana masyarakat mengenai diri si peminjam dan sebagainya.
2. **Purpose:** *Purpose* adalah bank menilai peminjam mencari dana mengenai tujuan atau keperluan dalam penggunaan kredit, dan apakah tujuan dari penggunaan kredit itu sesuai dengan line of business kredit bak bersangkutan.
3. **Payment:** Payment adalah untuk mengetahui kemampuan dari debitur mengenai pengembalian pinjaman yang diperoleh dari prospek kelancaran penjualan dan pendapatan sehingga diperkirakan kemampuan pengembalian pinjaman dapat ditinjau waktu jumlahnya.
4. **Prospect:** Prospect adalah harapan usaha di maa yang akan datang dari calon debitur.

### Macam-Macam Kredit

Macam-macam kredit atau jenis-jenis kredit diklasifikasikan antara lain sebagai berikut :

1. **Macam-Macam Kredit Berdasarkan Kelembagaan**
  - **Kredit Perbankan,** adalah kredit yang diberikan kepada masyarakat oleh bank negara atau swasta untuk kegiatan usaha atau konsumsi
  - **Kredit Likuiditas,** ialah kredit yang diberikan kepada bank-bank beroperasi di Indonesia oleh bank-bank sentral yang difungsikan sebagai dana dalam membiayai kegiatan perkreditannya.
  - **Kredit Langsung,** yaitu kredit yang diberikan kepada lembaga pemerintah atau semi pemerintah (kredit program) oleh BI.
  - **Kredit Pinjaman Antarbank,** adalah kredit yang diberikan oleh bank yang kelebihan dana kepada bank yang kekurangan dana.
2. **Macam-Macam Kredit Berdasarkan Jangka Waktu**
  - **Kredit Jangka Pendek (Short term loan),** adalah kredit yang berjangka waktu maksimum satu tahun. Bentuknya berupa kredit direkening koran, kredit penjualan, kredit wesel, dan kredit pembeli serta kredit modal kerja.

- **Kredit Jangka Menengah (Medium term loan)**, ialah kredit yang jangka waktu antara satu tahun sampai dengan tiga tahun.
  - **Kredit Jangka Panjang**, adalah kredit yang memiliki waktu lebih dari tiga tahun. Umumnya berupa kredit investasi yang didedikasikan dengan tujuan menambah modal perusahaan dalam rangka untuk melakukan rehabilitasi, ekspansi (perluasan), dan pendirian proyek baru.
3. **Macam-Macam Kredit Berdasarkan tujuan atau Penggunaannya**
    - **Kredit Konsumtif**, adalah kredit yang digunakan untuk pemenuhan kebutuhan sendiri dan dengan keluarganya, misalnya kredit mobil, dan rumah untuk dirinya dan keluarganya. Kredit ini sangat tidak produktif
    - **Kredit Modal Kerja atau Kredit Perdagangan**, ialah kredit yang digunakan untuk menambah modal usaha debitur. Kredit produktif
    - **Kredit Investasi**, adalah kredit yang digunakan untuk investasi produktif, tetapi baru menghasilkan jangka waktu yang relatif lama. Kredit yang biasanya diberikan grace period, seperti kredit perkebunan kelapa sawit dan lain sebagainya.
  4. **Macam-Macam Kredit Berdasarkan Aktivitas Perputaran Usaha**
    - **Kredit Kecil**, ialah kredit yang diberikan kepada penguasa kecil, misalnya KUK (Kredit usaha kecil).
    - **Kredit Menengah**, adalah kredit yang diberikan kepada penguasa dengan aset yang melebihi dari penguasa kecil.
    - **Kredit Besar**, adalah kredit yang pada dasarnya ditinjau dari segi jumlah kredit yang diterima oleh debitur.
  5. **Macam-Macam Kredit Berdasarkan Jaminannya**
    - **Kredit Tanpa Jaminan atau kredit blanko (unsecured down)**, adalah pemberian kredit dengan tanpa jaminan materiil (agunan fisik), pemberian sangat selektif yang ditujukan untuk nasabah besar yang telah teruji bonafiditas, kejujuran, dan ketaatannya, baik dalam transaksi perbankan maupun oleh kegiatan usaha yang dijalankannya.
    - **Kredit Jaminan**, ialah kredit untuk debitur yang didasarkan dari keyakinan atas kemampuan debitur dan adanya agunan atau jaminan berupa fisik (collateral) sebagai jaminan tambahan.
  6. **Macam-Macam Kredit Berdasarkan Macamnya**
    - **Kredit Aksep**, ialah kredit untuk bank yang berupa pinjaman uang, seperti plafond kredit (L3 atau BMPK)-nya
    - **Kredit Penjual**, adalah kredit untuk penjual dan pembeli, artinya barang yang telah diterima pembayaran kemudian. Misalnya Usanse L/C,
    - **Kredit Pembeli**, adalah pembayaran telah dilakukan penjual, namun barangnya diterima belakangan atau pembelian dengan uang muka, seperti red clause L/C.
  7. **Macam-Macam Kredit Berdasarkan Sektor Perekonomiannya**
    - **Kredit Pertanian**, adalah kredit untuk perkebunan, peternakan dan perikanan
    - **Kredit Pertambangan**, ialah kredit untuk beraneka macam pertambangan

- **Kredit Ekspor-Import**, yaitu kredit untuk eksportir dan importir macam-macam barang.
- **Kredit Koperasi**, adalah kredit untuk jenis-jenis koperasi
- **Kredit Profesi**, adalah kredit untuk macam-macam profesi, misalnya dokter dan guru.
- **Kredit Perindustrian**, adalah kredit untuk macam-macam industri kecil, menengah dan besar.

#### 8. Macam-Macam Kredit Berdasarkan Penarikan dan Pelunasan

- **Kredit Rekening Koran**, adalah kredit yang dapat ditarik dan dilunasi setiap saat, besarnya sesuai dengan kebutuhan yang penarikannya dengan cek, bilyet, giro atau pemindahbukuan, pelunasan dengan melakukan setoran-setoran tersebut.
- **Kredit Berjangka**, ialah kredit yang penarikannya sekaligus sebesar plafondnya. Pelunasan kredit dengan cara setelah jangka waktunya habis yang dapat dilakukan dengan mencicil atau perjanjian.

#### 9. Macam-Macam Kredit Berdasarkan Cara Pemakaiannya

- **Kredit Rekening Koran Bebas**. adalah kredit yang debitur menerima seluruh dari kreditnya dengan bentuk rekening koran kepadanya diberikan blangko cheque dan rekening korannya pinjamannya diisi berdasarkan besarnya kredit yang diberikan, debitur bebas melakukan penarikan selama kredit berjalan.
- **Kredit Rekening Koran Terbatas**, ialah kredit dengan adanya pembatasan tertentu bagi nasabah dalam melakukan penarikan uang rekeningnya. seperti pemberian kredit dengan uang giral dan perubahannya menjadi uang cartal dilakungan berangsur-angsur.
- **Kredit Rekening Koran Aflopend**, yaitu penarikan kredit yang dilakukan dengan arti maksimum kredit di waktu penarikan ditambah sepenungnya dengan digunakan oleh nasabah.
- **Revolving Kredi**, adalah sistem penarikan kredit sama dengan cara rekening koran bebas dengan masa penggunaan satu tahun, akan tetapi cara pemakaiannya berbeda.
- **Term Loans**, ialah sistem penggunaan dan pemakaian kredit yang fleksibel artinya nasabah dapat bebas menggunakan uang kredit untuk keperluan aap saja dan bank tdak mau tentang hal itu.

### Manfaat Kredit

Kredit memiliki beberapa manfaat dalam berbagai sektor antara lain sebagai berikut...

#### 1. Debitur

- Meningkatkan usahanya dengan pengadaan sejumlah sektor produksi
- Kredit bank relatif mudah didapatkan jika usaha debitur diterima untuk dilayani
- Memudahkan calon debitur untuk memilih bank yang dengan usahanya
- Rahasia keuangan debitur terlindungi

- Beraneka macam jenis kredit bisa disesuaikan dengan calon debitur

## 2. Pemerintah

- Sebagai pemacu pertumbuhan ekonomi secara umum
- Sebagai pengendali kegiatan moneter
- Untuk menciptakan lapangan usaha
- Dapat meningkatkan pendapatan negara
- Untuk menciptakan dan memperluas pasar

## 3. Bank

- Pemberian kredit untuk mempertahankan dan mengembangkan usaha bank
- Membantu memasarkan produk atau jasa perbankan lainnya
- Memperoleh pendapatan bunga yang diterima dari debitur
- Dapat rentabilitas bank membaik dan memperoleh laba meningkat
- Untuk merebut pangsa pasar dalam industri perbankan

## 4. Masyarakat

- Dapat mendorong pertumbuhan dan perluasan perekonomian
- Mampu mengurangi tingkat pengangguran
- Memberikan rasa aman kepada masyarakat untuk menyimpan uangnya di bank
- Dapat meningkatkan pendapatan dari masyarakat

## D. PENGUKURAN KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN

### Rasio-rasio Keuangan

Untuk dapat memperoleh gambaran tentang perkembangan finansial suatu perusahaan, perlu mengadakan analisa atau interpretasi terhadap data finansial dari perusahaan bersangkutan, dimana data finansial itu tercermin didalam laporan keuangan. Ukuran yang sering digunakan dalam analisa finansial adalah ratio.

Laporan Keuangan dibuat agar dapat digunakan suatu kegunaan yang penting adalah dalam menganalisis kesehatan ekonomi perusahaan. Menurut Kown ( 2004 ; 107 ) : “ Hasil dari menganalisis laporan keuangan adalah rasio keuangan berupa angka-angka dan rasio keuangan harus dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan ”.

analisa Laporan Keuangan menyangkut pemeriksaan keterkaitan angka-angka dalam laporan keuangan dan trend angka –angka dalam beberapa periode, satu tujuan dari analisis laporan keuangan menggunakan kinerja perusahaan yang lalu untuk memperkirakan bagaimana akan terjadi dimasa yang akan datang.

Menurut Van Horne ( 2005 : 234 ) : “Rasio keuangan adalah alat yang digunakan untuk menganalisis kondisi keuangan dan kinerja perusahaan. Kita menghitung berbagai rasio karena dengan cara ini kita bisa mendapat perbandingan yang mungkin akan berguna daripada berbagai angka mentahnya sendiri ”.

Meskipun analisis rasio mampu memberikan informasi yang bermanfaat sehubungan dengan keadaan operasi dan kondisi keuangan perusahaan, terdapat juga unsur keterbatasan informasi yang membutuhkan kehati – hatian dalam

mempertimbangkan masalah yang terdapat dalam perusahaan tersebut. Menurut Kown (2004: 108) : Rasio keuangan setidaknya dapat memberikan jawaban atas empat pertanyaan yaitu :

1. Bagaimana Likuiditas Perusahaan
2. Apakah Manajemen efektif menghasilkan laba operasi atas aktiva
3. Bagaimana perusahaan didanai
4. Apakah pemegang saham biasa mendapatkan tingkat pengembalian yang cukup.

Hal ini disebabkan sulitnya mendapatkan rata – rata perbandingan yang tepat bagi perusahaan yang mengoperasikan beberapa divisi yang berbeda pada industri yang berlainan.

Sebagai salah satu bentuk informasi yang relevan dan kegunaannya yang efektif dalam menganalisa rasio dalam pengambilan keputusan. Dalam melakukan analisa, penganalisa dapat menggunakan dua macam perbandingan yaitu :

1. Membandingkan rasio sekarang dengan rasio – rasio yang lalu atau dengan rasio – rasio yang diperkirakan untuk waktu yang akan datang dari perusahaan yang sama
2. Membandingkan rasio perusahaan dengan rasio –rasio yang sejenis dengan perusahaan lain yang sejenis, dan pada waktu yang sama.

Menurut Sumber datanya Van Horne ( 2005 : 234) : Angka rasio dapat dibedakan atas :

1. Rasio – rasio neraca ( *Balance Sheet Ratio* ), yaitu ratio – ratio yang disusun dari data yang berasal dari neraca, misalnya *current ratio*, *acid test ratio*, *current asset to total asset ratio*, *current liabilities to total asset ratio* dan lain sebagainya.
2. Rasio – rasio Laporan Laba Rugi ( *Income Statement Ratio* ), ialah data yang disusun dari data yang berasal dari income statement, misalnya *gross profit*, *net margin*, *operating margin*, *operating ratio* dan sebagainya.
3. Rasio –rasio antar Laporan Keuangan ( *Intern Statement Ratio*), ialah ratio –ratio yang disusun dari data yang berasal dari neraca dan data lainnya berasal dari income statement, *misalnya asset turnover*, *Inventory turnover*, *receivable turnover*, dan lain sebagainya

Rasio keuangan dapat dibagi kedalam tiga bentuk umum yang sering dipergunakan yaitu : Rasio Likuiditas, Rasio Solvabilitas ( *Leverage* ), dan Rasio Rentabilitas.

#### 1. Ratio Likuiditas (*Liquidity Ratio*)

Merupakan Ratio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban financial jangka pendek yang berupa hutang – hutang jangka pendek (short time debt) Menurut Van Horne :”Sistem Pembelanjaan yang baik Current ratio harus berada pada batas 200% dan Quick Ratio berada pada 100%”. Adapun yang tergabung dalam rasio ini adalah :

a. *Current Ratio* ( Rasio Lancar)

Merupakan Rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aktiva lancar yang dimiliki, Current Ratio dapat dihitung dengan rumus :

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$$

Contoh : Current Ratio Pada PT XYZ Medan adalah sebagai berikut ( dalam Rupiah ) :

Tahun 2005 : = 1,04

Tahun 2006 : = 1,05

Ini berarti bahwa kemampuan untuk membayar hutang yang segera harus dipenuhi dengan aktiva lancar, untuk tahun 2005 adalah setiap Rp. 1 hutang lancar dijamin oleh Aktiva lancar Rp. 1,04. untuk tahun 2006 adalah setiap hutang lancar Rp. 1 dijamin oleh Rp.1,05 aktiva lancar.

b. *Quick Ratio* ( Rasio Cepat )

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aktiva yang lebih likuid . Quick Ratio dapat dihitung dengan rumus yaitu :

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Hutang Lancar}}$$

c. *Cash Ratio* ( Rasio Lambat)

Merupakan Rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek dengan kas yang tersedia dan yang disimpan diBank. Cash Ratio dapat dihitung dengan Rumus yaitu :

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Cash} + \text{Surat Berharga}}{\text{Hutang Lancar}}$$

d. Perputaran Piutang (*Turn Over Receivable*)

$$\text{Turn Over Receivable} = \frac{\text{Hasil Penjualan Kredit}}{\text{Rata-rata Piutang}}$$

Rasio perputaran piutang memberikan analisa mengenai beberapa kali tiap tahunnya dana yang tertanam dalam piutang berputar dari bentuk piutang kebentuk uang tunai, kemudian kembali kebentuk piutang lagi.

e. Lama Penagihan Rata-rata (*Average Collection Period*)

$$\frac{\text{Piutang Usaha}}{\text{Penjualan Kredit}} \times 365 \text{ hari} = \dots\dots \text{ hari}$$

Atau

$$\frac{365 \text{ hari}}{\text{Perputaran Piutang}} = \dots\dots \text{ hari}$$

Rasio ini biasanya dipergunakan sebagai tolak ukur untuk menilai tingkat likuiditas aktiva lancar yang berbentuk piutang jangka pendek.

f. Perputaran Persediaan (*Inventory Turnover*)

$$\text{Turn Over Persediaan} = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Persediaan Barang Dagangan Rata-rata}}$$

Turn over ini menunjukkan berapa kali jumlah persediaan barang dagangan diganti atau dijual dalam satu tahun. Perputaran yang tinggi menunjukkan tingkat persediaan yang ada cukup baik.

2. Ratio Solvabilitas

Rasio ini disebut juga Ratio leverage yaitu mengukur perbandingan dana yang disediakan oleh pemiliknya dengan dana yang dipinjam dari kreditur perusahaan tersebut. Rasio ini dimaksudkan untuk mengukur sampai seberapa jauh aktiva perusahaan dibiayai oleh hutang rasio ini menunjukkan indikasi tingkat keamanan dari para pemberi pinjaman (Bank). Adapun Rasio yang tergabung dalam Rasio Leverage adalah :

a. *Total Debt to Equity Ratio* (Rasio Hutang terhadap Ekuitas)

Merupakan Perbandingan antara hutang – hutang dan ekuitas dalam pendanaan perusahaan dan menunjukkan kemampuan modal sendiri, perusahaan untuk memenuhi seluruh kewajibannya .

Rasio ini dapat dihitung dengan rumus yaitu :

$$\text{Total Debt to equity Ratio} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Ekuitas Pemegang Saham}}$$

b. *Total Debt to Total Asset Ratio* ( Rasio Hutang terhadap Total Aktiva )

Rasio ini merupakan perbandingan antara hutang lancar dan hutang jangka panjang dan jumlah seluruh aktiva diketahui. Rasio ini menunjukkan berapa bagian dari keseluruhan aktiva yang dibelanjai oleh hutang. Rasio ini dapat dihitung dengan rumus yaitu :

$$\text{Total Debt to Total Asset Ratio} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}}$$

- c. Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva (*Ratio of Owner's Equity to Total Assets*)

Rasio ini menunjukkan pentingnya sumber modal pinjaman dan tingkat keamanan yang dimiliki oleh kreditor. Rasio ini disebut juga proprietary ratio yang menunjukkan tingkat solvabilitas perusahaan dengan anggapan bahwa semua aktiva dapat direalisasi sesuai dengan yang dilaporkan dalam neraca. Rumus perhitungannya adalah :

$$\frac{\text{Modal Sendiri}}{\text{Total Aktiva}} = X$$

- d. Rasio Modal Sendiri dengan Aktiva Tetap (*Ratio of Owner's Equity to Fixed Assets*)

Jika rasio ini lebih dari 100 % berarti modal sendiri melebihi total aktiva tetap dan menunjukkan aktiva tetap seluruhnya dibiayai oleh pemilik perusahaan dan sebagian dari aktiva lancar juga dibiayai oleh pemilik perusahaan. Sebaliknya jika rasio dibawah 100 % berarti sebagian aktiva tetapnya dibiayai dengan modal pinjaman jangka pendek / jangka

Panjang sedang aktiva lancarnya seluruhnya dibiayai dengan modal pinjaman. Rumus perhitungannya :

$$\frac{\text{Modal Sendiri}}{\text{Aktiva Tetap}} = X$$

- e. Rasio Aktiva Tetap dengan Hutang Jangka Panjang :

Rasio ini mengukur tingkat keamanan yang dimiliki oleh kreditor jangka panjang . Disamping itu juga menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memperoleh pinjaman baru dengan jaminan aktiva tetap. Semakin tinggi rasio ini semakin besar jaminan dan kreditor jangka panjang semakin aman atau terjamin dan semakin besar kemampuan perusahaan untuk mencari pinjaman. Rumus perhitungannya :

$$\frac{\text{Total Aktiva Tetap}}{\text{Total Hutang Jangka Panjang}} = X$$

- f. Nilai Buku Saham

Nilai buku per lembar saham menunjukkan jumlah rupiah yang akan dibayarkan kepada setiap lembar saham apabila perusahaan pada saat itu dibubarkan dengan anggapan bahwa semua aktiva dapat direalisasi atau dijual dengan harga yang sama dengan nilai bukunya.

Dalam penghitungannya nilai buku saham jika ada saham yang sudah dipesan (subscribed) walaupun saham tersebut belum diserahkan kepada pemesan, maka

jumlah tersebut harus ditambahkan pada jumlah modal yang sudah beredar. Sebaliknya bila ada saham yang dibeli kembali oleh perusahaan (treasury stock) maka harus dikurangkan terhadap jumlah modal saham yang beredar. Rumus ratio ini adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Modal Saham}}{\text{Jumlah lembar saham}} = X$$

### 3. Ratio Rentabilitas

Rasio ini disebut juga sebagai Ratio Profitabilitas yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba atau keuntungan, profitabilitas suatu perusahaan mewujudkan perbandingan antara laba dengan aktiva atau modal yang menghasilkan laba tersebut. Yang termasuk dalam ratio ini adalah :

- a. *Gross Profit Margin* ( Margin Laba Kotor) Merupakan perbandingan antar penjualan bersih dikurangi dengan Harga Pokok penjualan dengan tingkat penjualan, rasio ini menggambarkan laba kotor yang dapat dicapai dari jumlah penjualan.

Rasio ini dapat dihitung dengan rumus yaitu :

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Laba kotor}}{\text{Penjualan Bersih}}$$

- b. *Net Profit Margin* (Margin Laba Bersih)

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur laba bersih sesudah pajak lalu dibandingkan dengan volume penjualan. Rasio ini dapat dihitung dengan Rumus yaitu :

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Penjualan Bersih}}$$

- c. *Earning Power of Total investment*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan netto. Rasio ini dapat dihitung dengan rumus yaitu :

$$\text{Earning Power of Total investment} = \frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Total aktiva}}$$

- d. Return on Equity (Pengembalian atas Ekuitas)

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal sendiri untuk menghasilkan keuntungan bagi seluruh pemegang saham, baik saham biasa maupun saham preferen. Rasio ini dapat dihitung dengan rumus yaitu :

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Ekuitas Pemegang Saham}}$$

- e. Rasio Laba Usaha dengan Aktiva Usaha (*Ratio Operating Income dengan Operating Assets*)

Profitability suatu perusahaan dapat diukur dengan menghubungkan antara keuntungan atau laba yang diperoleh dari kegiatan pokok perusahaan dengan kekayaan atau assets yang digunakan untuk menghasilkan keuntungan tersebut (operating assets). Yang dimaksud dengan operating assets adalah semua aktiva kecuali investasi jangka panjang dan aktiva-aktiva lain yang tidak digunakan dalam kegiatan atau usaha memperoleh penghasilan yang rutin atau usaha pokok perusahaan. Rumus perhitungannya adalah :

$$\frac{\text{Laba Usaha}}{\text{Aktiva Usaha}} = X$$

Rasio ini akan mencerminkan keuntungan yang diperoleh tanpa mengingat dari mana sumber modal dan menunjukkan tingkat efisiensi perusahaan dalam melaksanakan operasi sehari-hari.

- f. Perputaran Aktiva Usaha (*Operating Assets Turnover*)

Rumus ratio Perputaran Aktiva Usaha:

$$\frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva Usaha}} = X$$

Rasio ini menunjukkan seberapa jauh aktiva telah dipergunakan di dalam kegiatan perusahaan atau menunjukkan berapa kali operating assets berputar dalam suatu periode tertentu, biasanya satu tahun. Turnover yang tinggi menunjukkan management yang efektif tetapi dapat juga turnover yang tinggi disebabkan aktiva perusahaan yang sudah tua dan sudah habis disusut, jadi turnover yang tinggi ini karena keadaan perusahaan

- g. Operating Ratio

Operating ratio mencerminkan tingkat efisiensi perusahaan, sehingga rasio yang tinggi menunjukkan keadaan yang kurang baik karena berarti bahwa setiap rupiah penjualan yang terserap dalam biaya juga tinggi, dan yang tersedia

untuk laba kecil. Tetapi rasio yang tinggi mungkin tidak hanya disebabkan oleh faktor intern yang dapat dikendalikan oleh manajemen, tetapi juga faktor ekstern misalnya faktor harga yang sulit dikendalikan oleh manajemen. Rumus perhitungannya :

$$\frac{\text{Harga Pokok} + \text{Biaya Operasi}}{\text{Penjualan}} = \dots\dots\dots \%$$

h. Rasio Tingkat Pengembalian Investasi (Return on Investment, ROI)

Tujuan perhitungan rasio ini adalah untuk mengetahui sampai seberapa jauh aset yang digunakan dapat menghasilkan laba. Laba usaha berarti laba dari kegiatan utama perusahaan. Aktiva operasi adalah aktiva yang dipakai untuk menghasilkan laba usaha tersebut. Dengan kata lain, aset yang dihitung disini hanya aset yang memberikan kontribusi terhadap pencapaian laba usaha. Penyertaan yang biasanya menghasilkan pendapatan lain (di luar laba usaha) tidak dihitung. Demikian halnya dengan aktiva lain-lain. Aktiva lain-lain ada yang berupa aktiva belum selesai atau aktiva tidak operasional. Oleh karena itu juga tidak diikutsertakan dalam pengertian aktiva operasi. Rumus perhitungannya adalah :

$$\frac{\text{Laba Usaha}}{\text{Aktiva Operasi}} = \dots\dots\dots \%$$

atau

$$\frac{\text{Laba Usaha}}{\text{Penjualan}} \times \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva Operasi}}$$

Laboratorium Pengembangan Akuntansi 40

i. Rasio Tingkat Pengembalian Aset (*Return on Assets, ROA*)

Dengan rasio akan nampak seberapa besar tingkat produktifitas seluruh aset. Perbedaan hasil perhitungan antara ROI dengan ROA akan diketahui sampai seberapa jauh tingkat aset penunjang atau tidak produktif dan hasil sampingan perusahaan. Rumus perhitungannya adalah :

$$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} = \dots\dots\dots \%$$

j. Rasio Laba Bersih atas Modal (*Return on Equity*)

Rasio ini berguna untuk mengetahui seberapa jauh hasil yang diperoleh dari penanam modal. Pengertian modal disini adalah semua modal yang tertanam di

perusahaan, termasuk di dalamnya saldo laba (laba ditahan). Rumus perhitungannya :

$$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal Sendiri}} = \dots\dots\dots \%$$

**E. ALIRAN KAS DALAM PERUSAHAAN**

A. Kas digunakan untuk operasi perusahaan sehari-hari maupun untuk mengadakan investasi baru dalam aktiva tetap.

Aliran kas ada 2 yaitu:

- aliran kas keluar (*cash outflow*) bersifat kontinyu (terus menerus) seperti beli bahan mentah, upah buruh, dsb. bersifat tidak kontinyu (intermittent) seperti kas untuk pembayaran bunga, deviden, angsuran utang, dsb.
- aliran kas masuk (*cash inflow*), bersifat kontinyu seperti penjualan produk secara tunai, penerimaan piutang, dsb. bersifat tidak kontinyu seperti aliran kas masuk yang berasal dari penyertaan pemilik, penjualan saham, dsb.

Aliran kas masuk dan kas keluar dalam perusahaan berlangsung terus-menerus selama perusahaan berdiri. Kelebihan antara kas masuk dan kas keluar merupakan saldo kas yang tertahan di perusahaan, yang besar saldonya dari waktu ke waktu berubah-ubah karena berbagai faktor seperti perubahan dalam tingkat harga, perubahan politik marketing, keputusan di bidang produksi, kebijakan di bidang pembelian dan personalia.

B. Faktor yang mempengaruhi besarnya persediaan kas minimal.

Semakin besar jumlah kas yang ada di perusahaan maka semakin tinggi tingkat likuiditasnya. Namun bukan berarti perusahaan harus mempertahankan persediaan kas dalam jumlah yang sangat besar karena hal ini menyebabkan banyaknya uang yang menganggur sehingga akan memperkecil profitabilitasnya. Namun sebaliknya kalau perusahaan hanya mengejar profitabilitasnya saja sehingga semua persediaan kasnya diputar, perusahaan itu akan dalam keadaan illikuid apabila sewaktu-waktu ada tagihan. Menurut H.G. Guthmann, "Jumlah kas yang ada dalam perusahaan yang *'well finance'* hendaknya tidak kurang dari 5%-10% dari jumlah aktiva lancar"

Dalam kas terdapat persediaan besi/persediaan minimal yang disebut "safety cash balance" atau persediaan besi kas yaitu jumlah minimal dari kas yang harus dipertahankan oleh perusahaan agar dapat memenuhi kewajiban finansialnya sewaktu-waktu. Persediaan besi kas merupakan unsur/inti dari kas.

Faktor yang mempengaruhi besar/kecilnya persediaan besi kas suatu perusahaan:

1. Perimbangan antara aliran kas masuk dengan kas keluar.

2. Penyimpangan terhadap aliran kas yang diperkirakan.
  3. Adanya hubungan yang baik dengan bank-bank..
- C. Budget Kas: estimasi terhadap posisi kas untuk suatu periode tertentu yang akan datang. Penyusunan budget kas sangat penting untuk menjaga likuiditas. Dengan menyusun budget kas dapat diketahui kapan akan terjadi defisit kas/surplus kas.

Budget kas dapat disusun bulanan/kwartalan

Budget kas pada dasarnya dibagi 2 bagian yaitu:

- estimasi penerimaan-penerimaan kas yang berasal dari: hasil penjualan tunai, piutang yang terkumpul, penerimaan bunga, hasil penjualan aktiva tetap, dan penerimaan-penerimaan lain.
- estimasi pengeluaran-pengeluaran kas yang digunakan untuk: pembelian bahan mentah, pembayaran utang, pembayaran upah bunga, dan pengeluaran-pengeluaran lain.

Tujuan dari disusunnya budget kas yaitu agar pimpinan perusahaan mengetahui:

- Kemungkinan posisi kas sebagai hasil rencana operasinya perusahaan.
- Kemungkinan adanya surplus/defisit karena rencana operasinya perusahaan.
- Besarnya dana beserta saat-saat kapan dana itu dibutuhkan untuk menutup defisit kas.
- Saat-saat kapan kredit itu dibayar kembali.

Cara menyusun budget kas:

1. Menyusun estimasi penerimaan dan pengeluaran menurut rencana operasi perusahaan.
2. Menyusun estimasi kebutuhan dana yang diperlukan untuk menutup defisit kas karena rencana operasinya perusahaan.
3. Menyusun kembali estimasi keseluruhan penerimaan dan pengeluaran setelah adanya transaksi finansial.

## **F. KRITERIA INVESTASI**

Kriteria investasi digunakan untuk mengukur manfaat yang diperoleh dan biaya yang dikeluarkan dari suatu proyek. Untuk mengetahui kriteria tersebut, digunakan analisis finansial. Analisis finansial adalah suatu analisis yang membandingkan antara biaya dan manfaat untuk menentukan apakah suatu proyek akan menguntungkan selama umur proyek (Husnan & Muhammad 2005). Analisis finansial terdiri dari: NPV, IRR, NETB/C, dan PP.

Berikut sy jelaskan mengenai beberapa hal tersebut..

1. *Net Present Value* dari Arus Benefit dan Biaya ( NPV )  
Keuntungan netto suatu usaha adalah pendapatan bruto dikurangi jumlah biaya. Maka NPV suatu proyek adalah selisih PV arus benefit dengan PV arus biaya.  $B_t$  = benefit sosial bruto pada th t ( terdiri dari segala jenis penerimaan atau keuntungan non financial pada th t )  $C_t$  = biaya sosial bruto pada th t ( terdiri dari segala jenis pengeluaran, baik yang bersifat modal maupun rutin ) yang dibebani kepada penyelenggara proyek pada t ( termasuk investasi semula dalam tahun ke nol dan seterusnya.  $n$  = umur ekonomis proyek  $i$  = social opportunity cost of capital yang digunakan sebagai social discount rate. Suatu proyek dapat bermanfaat untuk dilaksanakan bila NPV proyek tersebut sama atau lebih besar dari nol, apabila NPV = 0, berarti proyek tersebut mengembalikan persis sebesar social opportunity cost faktor produksi modal. Jika NPV lebih kecil dari nol, proyek tidak dapat menghasilkan nilai biaya yang dipergunakan oleh karena itu pelaksanaannya harus ditolak. Sumber-sumber yang seharusnya dialokasikan untuk proyek tersebut sebaiknya digunakan pada penggunaan lain yang lebih menguntungkan.
2. *Internal Rate of Return ( IRR )*  
Internal Rate of return adalah rate of return atau tingkat rendemen atas investasi netto.

$B_t$  dan  $C_t$  : Benefit/biaya sosial bruto dalam th t,  $B_t - C_t$  : benefit netto dalam th t, dimana sisi negative merupakan investasi

$n$  : umur ekonomis proyek

$F_t$  : nilai investasi yang belum dikembalikan sampai akhir tahun t, setelah realisasi benefit atau biaya yang terjadi dalam th itu.

$R_t$  : rendemen implicit dalam th t, entah dibayarkan ( supaya betul diterima/dirasakan oleh penyelenggara proyek ) atau tidak.

Jadi IRR adalah tingkat t yang memenuhi tiga syarat sebagai berikut :

- rendemen implicit dalam tiap tahun sama dengan hasil  $i$  kali nilai investasi pada akhir tahun sebelumnya, yakni :  $R_t = iF_{t-1}$
- nilai investasi pada akhir tahun t = nilai pada tahun sebelumnya ditambah dengan sisa pengurangan benefit netto dan rendemen implisit, yakni :  
$$F_t = F_{t-1} + R_t - ( B_t - C_t )$$
$$= F_{t-1} + iF_{t-1} - ( B_t - C_t )$$
$$= ( 1+i )F_{t-1} - ( B_t - C_t )$$

$F_t$  akan lebih kecil dari  $F_{t-1}$  apabila benefit netto melebihi rendemen implicit, yaitu  $B_t - C_t > R_t$  yang berarti sebagian dari investasi dikembalikan pada th t.
- Benefit netto pada akhir umur proyek ( tahun n ) adalah jumlah ( a ) nilai investasi yang masih berlaku pada akhir tahun sebelumnya, ditambah ( b )

rendemen implicit. Akibatnya, nilai investasi pada akhir tahun  $n$  menjadi nol.

$$B_n - C_n = F_{n-1} + iF_{n-1} = (1 + i) F_{n-1}$$

3. *Net Benefit-Cost Ratio ( Net B/C )*  
Net B/C merupakan angka perbandingan antara jumlah present value yang positif ( sebagai pembilang ) dengan jumlah present value yang negative ( sebagai penyebut ).
4. *Gross Benefit-Cost Ratio ( Gross B/C )*  
Dalam perhitungan Gross B/C, pembilang adalah jumlah present value arus benefit ( bruto ) dan penyebut adalah jumlah present value arus biaya ( bruto ).
5. *Profitability Ratio ( PV' K )*  
Criteria ini dipergunakan untuk mengukur rentabilitas suatu proyek di atas titik netral sebesar 1,0 dimana  $NPV = 0$ . tetapi criteria ini dipahami sebagai indeks rentabilitas sehubungan dengan biaya modal saja, yakni membandingkan present value arus sisa benefit dikurangi dengan biaya rutin dan biaya modal.

## BAB XI

### BISNIS INTERNASIONAL

#### A. PENGERTIAN BISNIS INTERNASIONAL

Kita sering mendengar kata bisnis dalam kehidupan kita sehari-hari. Kata bisnis berasal dari bahasa Inggris yaitu *business*, yang diambil dari kata *busy*, yang berarti sibuk. Jadi bila melihat pola bahasanya, kata *business* bisa diartikan sebagai kesibukan. Pengertian tersebut mungkin tidak tepat bila digunakan sekarang ini karena bisnis diasosiasikan sebagai aktivitas ekonomi. Sedangkan kata internasional yang diambil dari bahasa Inggris *international* artinya menyangkut bangsa atau negara di seluruh dunia antar bangsa. Jadi bisnis internasional secara bahasa adalah aktivitas ekonomi yang dilakukan antarbangsa.

Donald A Ball (2004) mendefinisikan bisnis internasional sebagai bisnis yang kegiatan-kegiatannya melewati batas-batas negara. Definisi ini tidak hanya termasuk perdagangan internasional dan perusahaan manufaktur di luar negeri, tetapi juga industri jasa yang berkembang di bidang-bidang seperti transportasi, pariwisata, periklanan, konstruksi, perdagangan eceran, perdagangan besar dan komunikasi massa. Beberapa definisi lain yang terkait dengan bisnis internasional antara lain:

1. Bisnis luar negeri berarti operasi-operasi domestik di dalam sebuah negara asing.
2. Perusahaan multidomestik (*multidomestic company*) adalah sebuah organisasi dengan cabang-cabang di banyak negara, yang masing-masing cabang merumuskan strategi bisnisnya sendiri berdasarkan perbedaan-perbedaan pasar yang dipahami.
3. Perusahaan global (*global company*) adalah organisasi yang berupaya untuk melakukan dan memadukan operasi-operasi di seluruh dunia dalam bidang fungsional.
4. Perusahaan internasional (*international company*) merujuk pada perusahaan-perusahaan global maupun multidomestik.

Transaksi bisnis dilakukan oleh suatu negara dengan negara lain yang dikenal dengan perdagangan internasional (*international trade*). Dilain pihak, transaksi bisnis dilakukan pula oleh suatu perusahaan dalam satu negara dengan perusahaan lain atau individu di negara lain yang disebut pemasaran internasional (*international marketing*) yang kemudian diartikan sebagai bisnis internasional. Dari pengertian tersebut, dapat dibedakan bahwa terdapat dua transaksi bisnis internasional, yaitu:

1. Perdagangan internasional (*international trade*)  
Dalam hal perdagangan internasional yang merupakan transaksi antar Negara itu biasanya dilakukan dengan cara tradisional, yaitu dengan cara ekspor dan impor. Dengan adanya transaksi ekspor dan impor tersebut maka akan timbul Neraca Perdagangan Antar Negara atau *Balance Of Trade*. Suatu Negara dapat memiliki Surplus Neraca Perdagangan atau Devisit Neraca Perdaganganannya.

Neraca perdagangan yang surplus menunjukkan keadaan dimana Negara tersebut memiliki nilai ekspor yang lebih besar dibandingkan dengan nilai impor yang dilakukan dari Negara partner dagangnya. Dengan neraca perdagangan yang mengalami surplus ini maka apabila keadaan yang lain konstan maka aliran kas masuk ke Negara itu akan lebih besar dengan aliran kas keluarnya ke Negara partner dagangnya tersebut. Besar kecilnya aliran uang kas masuk dan keluar antar Negara tersebut sering disebut sebagai Neraca Pembayaran atau *Balance Of Payments*. Dalam hal ini neraca pembayaran yang mengalami surplus ini sering juga dikatakan bahwa Negara ini mengalami Pertambahan Devisa Negara. Sebaliknya apabila Negara itu mengalami devisa neraca perdagangannya maka berarti nilai impornya melebihi nilai ekspor yang dapat dilakukannya dengan Negara lain tersebut. Dengan demikian maka Negara tersebut akan mengalami devisa neraca pembayarannya dan akan menghadapi pengurangan devisa Negara.

Di banyak negara, perdagangan internasional menjadi salah satu faktor utama untuk meningkatkan pendapatan suatu negara. Perdagangan internasional juga sangat berperan dalam suatu negara untuk mendorong industrialisasi, kemajuan internasional, dan kehadiran perusahaan multinasional.

Ada beberapa faktor yang mendorong terjadinya perdagangan Internasional:

- a. Untuk memenuhi kebutuhan barang dan jasa dalam negeri
- b. Keinginan memperoleh keuntungan dan meningkatkan pendapatan negara
- c. Adanya kelebihan dan kekurangan kualitas produk dalam negeri
- d. Adanya perbedaan kemampuan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam mengelola sumber daya ekonommi.
- e. Adanya perbedaan sumber daya alam, iklim, tenaga kerja, budaya dan penduduk yang menyebabkan adanya perbedaan hasil produksi dan adanya keterbatasan hasil produksi.
- f. Adanya selera yang sama terhadap suatu barang
- g. Keinginan membuat kerja sama, hubungan politik dan dukungan dari negara lain.

Manfaat yang diperoleh dari adanya perdagangan internasional bisa dilihat dari berbagai aspek kehidupan seperti:

- a. Manfaat Umum  
Secara umum, perdagangan internasional dapat memberikan manfaat sebagai berikut:
  - 1) Pemenuhan Kebutuhan  
Dapat memenuhi kebutuhan akan barang-barang yang tidak dapat diproduksi dalam negeri. Beberapa faktor dapat mempengaruhi adanya perbedaan hasil produksi setiap negara, di antaranya adalah kondisi geografi, iklim, tingkat penguasaan iptek dan lain sebagainya.
  - 2) Memperoleh keuntungan  
Walaupun terkadang beberapa negara dapat memproduksi jenis barang yang sama, akan tetapi ada kalanya lebih baik jika negara tersebut

mengimpor dari luar negeri. Seperti pada manfaat PBB untuk menjalin kerjasama, termasuk dibidang ekonomi yang menguntungkan.

3) Memperluas pasar perdagangan

Ada kalanya para pengusaha akan merasa khawatir untuk memproduksi barang-barang dalam jumlah besar dengan kondisi pasar yang tidak memadai. Hal tersebut bisa mengakibatkan penurunan harga barang dan dapat menimbulkan kerugian. Manfaat perdagangan internasional, pengusaha tidak perlu khawatir untuk memproduksi barang secara maksimal, karena mereka dapat menjual produk mereka keluar negeri.

4) Transfer teknologi modern

Manfaat perdagangan internasional juga dapat memungkinkan suatu negara untuk dapat belajar teknik dan manajemen produksi barang yang lebih efisien dan modern dari negara-negara lainnya. Termasuk manfaat internet yang membuka jalan untuk online shop.

b. Manfaat dibidang Ekonomi

Dalam bidang ekonomi, berbagai manfaat perdagangan internasional yang dapat kita rasakan diantaranya adalah:

1) Memenuhi Kebutuhan dalam Negeri

Sebuah negara diibaratkan seperti seorang manusia, dimana ia membutuhkan orang lain untuk kelangsungan hidupnya. Dengan adanya suatu kerjasama dengan yang lain, maka hal tersebut akan dapat memenuhi kekurangan dalam dirinya. Seperti manfaat organisasi yang diajarkan dari sekolah, untuk menciptakan kerjasama tim.

2) Menambah kemakmuran suatu negara

Perdagangan internasional dapat membantu menaikkan pendapatan suatu negara. Hal ini disebabkan adanya hubungan timbal balik antar negara, dimana negara yang memiliki kelebihan produksi barang akan menjual produknya pada negara yang membutuhkan.

3) Menambah lapangan pekerjaan

Manfaat perdagangan internasional dalam sebuah negara, dapat menambah jumlah produksi suatu barang yang nantinya dapat diekspor ke negara lain. Kenaikan produksi dapat berakibat pada bertambahnya kebutuhan tenaga kerja, sehingga akan memperluas kesempatan kerja.

4) Meningkatkan ilmu pengetahuan dan teknologi

Perdagangan internasional dapat berdampak pada minat produsen untuk meningkatkan mutu produknya. Persaingan dalam perdagangan internasional dapat mendorong negara-negara pengeksport agar nilai produknya memiliki keunggulan dari negara lainnya yaitu dengan manfaat IT yang digunakan.

5) Pemasukan devisa negara

Banyak negara yang lebih mengandalkan sumber devisa yang berasal dari manfaat pajak maupun perdagangan internasional.

6) Efisiensi produk

Perdagangan internasional dapat membantu sebuah negara untuk memenuhi kebutuhan akan suatu produk yang tidak dapat dihasilkan dalam negeri.

c. Manfaat dibidang Sosial

Dalam bidang sosial, manfaat perdagangan internasional diantaranya adalah:

1) Dapat mencegah terjadinya krisis

Di samping memperoleh keuntungan financial, perdagangan internasional juga berfungsi dalam bidang. Sebagai contohnya adalah pada saat terjadi krisis pangan yang berdampak pada terjadinya krisis ekonomi, negara penghasil beras akan mengekspor ke negara yang terjadi krisis pangan tersebut.

2) Mempererat hubungan antar negara

Sekarang ini telah banyak bermunculan perusahaan-perusahaan yang dimana beberapa sahamnya dimiliki oleh beberapa pengusaha yang berasal dari berbagai negara. Hal ini akan bermanfaat untuk mempererat hubungan antar negara.

d. Manfaat dibidang Keamanan dan Politik

Perdagangan internasional dapat memberikan manfaat diantaranya:

1) Suatu negara yang akan mengembangkan senjata nuklir, dapat dikenakan sanksi ekonomi, yaitu dengan tidak diperbolehkan negara-negara lain untuk menjalin hubungan dagang dengan negara tersebut. Upaya seperti ini biasanya harus mendapat persetujuan PBB. Hal ini dilakukan untuk menciptakan keamanan global.

2) Dengan adanya perdagangan internasional, suatu negara dapat mengimpor sitem persenjataan yang tidak dapat diproduksi di dalam negeri.

3) Mencegah perdagangan barang-barang ilegal seperti senjata gelap, obat-obatan terlarang, hewan langka, ternak yang membawa penyakit menular, dan sebagainya.

4) Perdagangan internasional dapat mempererat hubungan politik antar negara sehingga dapat menjalin persahabatan antar negara.

2. Pemasaran Internasional (*international marketing*)

Pemasaran internasional yang biasa disebut sebagai bisnis internasional (*international business*) merupakan keadaan dimana suatu perusahaan dapat terlibat dalam suatu transaksi bisnis dengan negara lain, perusahaan lain ataupun masyarakat umum di luar negeri. Produk yang dipasarkan itu tidak saja berupa barang akan tetapi dapat pula berupa jasa. Transaksi bisnis internasional ini pada umumnya merupakan upaya untuk memasarkan hasil produksi di luar negeri. Dalam hal semacam ini maka pengusaha tersebut akan terbebas dari hambatan perdagangan dan tarif bea masuk, karena tidak ada transaksi ekspor impor. Dengan masuknya langsung dan melaksanakan kegiatan produksi dan pemasaran di negeri asing maka tidak terjadi kegiatan ekspor impor. Produk yang dipasarkan itu tidak saja berupa barang akan tetapi dapat pula berupa jasa.

Transaksi bisnis internasional semacam ini dapat ditempuh dengan berbagai cara antara lain:

- a. *Licencing Franchising*
- b. *Management Contracting*
- c. *Marketing in Home Country by Host Country*
- d. *Joint Venturing*
- e. *Multinational Coporation (MNC)*

Semua bentuk transaksi internasional tersebut diatas akan memerlukan transaksi pembayaran yang sering disebut sebagai *Fee*. Dalam hal itu Negara atau *Home Country* harus membayar sedangkan pengirim atau *Host Country* akan memperoleh pembayaran fee tersebut.

Pengertian perdagangan internasional dengan perusahaan internasional sering dikacaukan atau sering dianggap sama saja, akan tetapi seperti kita lihat dalam uraian diatas ternyata memang berbeda. Perbedaan utama terletak pada perlakuannya dimana perdagangan internasinol dilakukan oleh Negara sedangkan pemasaran internasional adalah merupakan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Disamping itu pemasaran internasional menentukan kegiatan bisnis yang lebih aktif serta lebih progresif dari pada perdagangan internasional.

## **B. MENGAPA MEMPELAJARI BISNIS INTERNASIONAL**

1. Bisnis internasional penting untuk dipelajari karena:
  - a. Semua organisasi besar mempunyai usaha internasional yang dipengaruhi oleh perekonomian global
  - b. Pertumbuhan e-commerse membuka peluang baru bagi bisnis di luar negaranya
  - c. Untuk mengimbangi pola pasar pesaing
  - d. Mengikuti perkembangan teknologi dan sarana bisnis mutakhir
  - e. Mendapatkan pemahaman budaya
2. Bisnis internasional berbeda dengan bisnis domestik  
Bisnis internasional berbeda dari bisnis domestik dalam hal bahwa:
  - a. Perusahaan beroperasi melewati batas-batas negara dan harus berurusan dengan kekuatan-kekuatan dari tiga jenis lingkungan: domestik, asing dan internasional.
  - b. Sistem legal diantara negara yang berbeda memaksa satu negara atau lebih untuk menyesuaikan perilaku mereka dengan hukum yang berlaku.
  - c. Menggunakan mata uang yang berbeda
  - d. Adanya perbedaan budaya dari masing-masing negara memaksa setiap pihak untuk saling menyesuaikan
  - e. Ketersediaan sumber-sumber daya yang berbeda di tiap negara, suatu negara mungkin hanya memiliki sumber daya alam yang lebih tetapi hanya sedikit memiliki tenaga ahli, dll

## **C. KEKUATAN-KEKUATAN DALAM BISNIS INTERNASIONAL.**

Secara garis besar, terdapat dua kekuatan dalam bisnis internasional, yaitu:

1. Kekuatan internal

Kekuatan internal yaitu kekuatan yang berasal dari dalam negeri (domestik). Kekuatan ini umumnya dapat dikendalikan oleh manajemen (*controllable force*) yaitu kekuatan-kekuatan yang diatur manajemen untuk beradaptasi dengan perubahan-perubahan dalam kekuatan yang tidak dapat dikendalikan. Meliputi factor-faktor seperti (modal, bahan baku dan tenaga kerja) dan aktivitas-aktivitas personalia seperti (personalia, keuangan, produksi dan pemasaran)

2. Kekuatan eksternal

Kekuatan eksternal merupakan kekuatan yang berasal dari luar domestik. Umumnya tidak dapat dikendalikan oleh manajemen (*uncontrollable force*) yaitu kekuatan eksternal yang tidak dapat dikontrol langsung oleh manajemen meskipun dapat dipengaruhi. Meliputi: persaingan distribusi, variabel-variabel ekonomi, sosial, hukum, fisik, politik-kultural, buruh dan teknologi.

#### **D. ALASAN MELAKSANAKAN BISNIS INTERNASIONAL**

Beberapa alasan untuk melaksanakan bisnis internasional antara lain berupa:

1. Spesialisasi antar bangsa-bangsa.

Dalam hubungan dengan keunggulan atau kekuatan tertentu beserta kelemahannya itu maka suatu Negara haruslah menentukan pilihan strategis untuk memproduksi suatu komoditi yang strategis yaitu:

- a. Memanfaatkan semaksimal mungkin kekuatan yang ternyata benar-benar paling unggul sehingga dapat menghasilkannya secara lebih efisien dan paling murah diantara Negara-negara yang lain.
- b. Menitik beratkan pada komoditi yang memiliki kelemahan paling kecil diantara Negara-negara yang lain
- c. Mengkonsentrasikan perhatiannya untuk memproduksi atau menguasai komoditi yang memiliki kelemahan yang tertinggi bagi negerinya

Ketiga strategi tersebut berkaitan erat dengan adanya dua buah konsep keunggulan yang dimiliki oleh suatu Negara ketimbang Negara lain dalam satu ataupun beberapa bidang tertentu, yaitu:

1) Keunggulan absolute (*Absolute Advantage*)

Suatu negara dapat dikatakan memiliki keunggulan absolut apabila negara itu memegang monopoli dalam berproduksi dan perdagangan terhadap produk tersebut. Hal ini akan dapat dicapai kalau tidak ada negara lain yang dapat menghasilkan produk tersebut sehingga negara itu menjadi satu-satunya negara penghasil yang pada umumnya disebabkan karena kondisi alam yang dimilikinya, misalnya hasil tambang, perkebunan, kehutanan, pertanian dan sebagainya. Disamping kondisi alam, keunggulan absolut dapat pula diperoleh dari suatu negara yang mampu untuk memproduksi suatu komoditi yang paling murah di antara negara-negara lainnya. Keunggulan semacam ini pada umumnya tidak akan dapat berlangsung lama karena kemajuan

teknologi akan dengan cepat mengatasi cara produksi yang lebih efisien dan ongkos yang lebih murah.

2) Keunggulan komperatif (*Comparative Advantage*)

Konsep Keunggulan komparatif ini merupakan konsep yang lebih realistis dan banyak terdapat dalam bisnis Internasional. Yaitu suatu keadaan di mana suatu negara memiliki kemampuan yang lebih tinggi untuk menawarkan produk tersebut dibandingkan dengan negara lain. Kemampuan yang lebih tinggi dalam menawarkan suatu produk itu dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk yaitu:

- a) Ongkos atau harga penawaran yang lebih rendah.
- b) Mutu yang lebih unggul meskipun harganya lebih mahal.
- c) Kontinuitas penyediaan (*Supply*) yang lebih baik.
- d) Stabilitas hubungan bisnis maupun politik yang baik.
- e) Tersedianya fasilitas penunjang yang lebih baik misalnya fasilitas latihan maupun transportasi.

Suatu negara pada umumnya akan mengkonsentrasikan untuk memproduksi dan mengeksport komoditi yang mana dia memiliki keunggulan komparatif yang paling baik dan kemudian mengimpor komoditi yang mana mereka memiliki keunggulan komparatif yang terjelek atau kelemahan yang terbesar. Konsep tersebut akan dapat kita lihat dengan jelas dan nyata apabila kita mencoba untuk menelaah neraca perdagangan negara kita (Indonesia) misalnya. Dari neraca perdagangan itu kita dapat melihat komoditi apa yang kita ekspor adalah komoditi yang memiliki keunggulan komparatif bagi Indonesia dan yang kita impor adalah yang keunggulan komparatif kita paling lemah.

2. Pertimbangan pengembangan bisnis

Perusahaan yang sudah bergerak di bidang tertentu dalam suatu bisnis di dalam negeri, seringkali mencoba untuk mengembangkan pasarnya ke luar negeri. Hal ini akan menimbulkan beberapa pertimbangan yang mendorong mengapa suatu perusahaan melaksanakan atau terjun ke bisnis internasional tersebut:

- a. Memanfaatkan kapasitas mesin yang masih menganggur yang dimiliki oleh suatu perusahaan
- b. Produk tersebut di dalam negeri sudah mengalami tingkat kejenuhan dan bahkan mungkin sudah mengalami tahapan penurunan (*decline phase*) sedangkan di luar negeri justru sedang berkembang (*growth*)
- c. Persaingan yang terjadi di dalam negeri kadang justru lebih tajam ketimbang persaingan terhadap produk tersebut di luar negeri
- d. Mengembangkan pasar baru (ke luar negeri) merupakan tindakan yang lebih mudah ketimbang mengembangkan produk baru (di dalam negeri)
- e. Potensi pasar internasional pada umumnya jauh lebih luas dari pasar domestik

## E. AKTIVITAS BISNIS INTERNASIONAL

### 1. Kegiatan Ekspor

Ekspor adalah kegiatan menjual barang ke luar negeri. Badan usaha atau orang yang melakukan kegiatan ekspor disebut eksportir. Eksportir tertarik menjual barang ke luar negeri karena keuntungannya lebih besar jika dibandingkan menjual barang di dalam negeri.

Pemerintah mendapatkan keuntungan berupa devisa dari kegiatan ekspor. Oleh karena itu, semakin banyak ekspor maka semakin besar devisa yang didapat pemerintah. Secara umum, barang-barang yang diekspor Indonesia terdiri dari dua jenis yaitu barang-barang migas dan non migas. Barang-barang migas antara lain minyak tanah, bensin, elpiji, dan solar. Sedangkan barang-barang non migas antara lain hasil pertanian, perkebunan, industri, dan tambang non migas.

Menjadi eksportir bukan hal mudah karena butuh kejelian untuk melihat keinginan pasar. Pasar internasional yang beragam membuat eksportir harus menerapkan strategi adaptasi. Terutama jika brand produk belum mendunia.

Berikut ini beberapa cara untuk masuk ke pasar global:

a. Penjualan Lisensi (*Licensing*)

Perjanjian kontraktual ketika satu perusahaan (*licensor*) membuat aset yang terlindungi secara hukum dapat tersedia bagi perusahaan lain (*licensee*) dengan memberi atau membayar royalti, license fee, atau bentuk kompensasi lain. Misalnya, Disney, Coca Cola, dan caterpillar.

b. Investasi Langsung Luar Negeri atau *Foreign direct marketing* (FDI)

Aliran investasi keluar dari negara asal, seperti perusahaan berinvestasi atau mengadakan pabrik, peralatan, dan berbagai aset di negara lain. Perusahaan memproduksi, menjual, dan berkompetisi secara lokal. Bentuk dari FDI adalah *joint venture*, *equity stakes*, *acquisition*, *minority* atau *majority stake*, dan lain-lain.

c. *Franchising*

Merupakan kontrak ketika perusahaan induk (*franchisor*) memberi izin perusahaan lain (*franchisee*) untuk mengoperasikan bisnis yang dikembangkan *franchisor* dengan membayar sejumlah fee tertentu. Misalnya, Mcdonalds, Body Shop, dan 7 Eleven.

Pembagian aktivitas atau perdagangan ekspor yaitu:

- a. Perdagangan *Tangible* adalah perdagangan produk-produk yang bewujud seperti komputer, pakaian, mobil, TV, bahan baku industri dan lain-lain.
- b. Perdagangan *Intangible* adalah perdagangan produk-produk yang tidak berwujud (jasa) misalnya seperti travel, jasa perbankan dll.

2. Kegiatan Impor

Kebalikannya dari ekspor, impor adalah kegiatan membeli barang dari luar negeri, untuk dijual kembali di dalam negeri. Orang atau badan usaha yang melakukan kegiatan impor disebut importir. Alasan importir membeli barang dari luar negeri adalah untuk mendapat laba. Barang yang dibeli importir lebih murah jika dibandingkan membeli dari dalam negeri.

Harga barang yang lebih murah disebabkan karena:

- a. Negara penjual memiliki sumber daya alam yang melimpah.
- b. Negara penjual memproduksi barang dengan harga yang lebih murah.

c. Negara penjual mampu memproduksi barang dalam jumlah yang banyak. Tidak naif jika setiap negara ingin meningkatkan ekspor dan membuat minim impor. Era merkantilisme mencatat demikian. Masih hafal semboyan 3G (*Gold, Gospel, dan Glory*)?.

Beberapa langkah untuk mengurangi impor adalah sebagai berikut:

- a. Kuota  
Pembatasan yang dilakukan pemerintah atas sejumlah unit atau nilai total dari produk tertentu yang boleh diimpor.
  - b. Kebijakan diskriminasi pembelian  
Berupa aturan pemerintah dan regulasi administratif yang mendiskriminasi pemasok asing.
  - c. Prosedur bea masuk (*custom procedure*)  
Disebabkan oleh adanya perbedaan klasifikasi produk dan penentuan nilai komoditi di berbagai negara yang berbeda.
  - d. Kebijakan diskriminasi kurs mata uang  
Misalnya, Cina yang menjadikan mata uang yuan sebagai *weak currency* sehingga membuat produk produk Cina menjadi lebih kompetitif daripada produk asing.
  - e. Pembatasan administratif dan peraturan teknis  
Peraturan anti dumping, peraturan ukuran, dan kandungan bahan baku. Termasuk, keselamatan dan kesehatan. Contoh lain adalah aliansi negara untuk membentuk pasar tunggal. Misalnya, EU, AFTA, dan lain-lain.
3. Penanaman Modal Asing (PMA)  
Penanaman Modal Asing yaitu investasi yang dilakukan untuk tujuan secara aktif mengendalikan kekayaan, asset atau perusahaan-perusahaan yang terdapat di negar-negara tujuan. Negara dimana terletak kantor pusat induk disebut Negara asal (*home country*) dan setiap Negara lainnya dimana perusahaan tersebut beroperasi disebut negara tujuan (*host country*).

## F. MANFAAT BISNIS INTERNASIONAL

Menurut Sadono Sukirno, manfaat bisnis internasional adalah sebagai berikut.

1. Memperoleh barang yang tidak dapat diproduksi di negeri sendiri  
Banyak faktor-faktor yang memengaruhi perbedaan hasil produksi di setiap negara. Faktor-faktor tersebut di antaranya: Kondisi geografi, iklim, tingkat penguasaan iptek dan lain-lain. Dengan adanya perdagangan internasional, setiap negara mampu memenuhi kebutuhan yang tidak diproduksi sendiri.
2. Memperoleh keuntungan dari spesialisasi  
Sebab utama kegiatan perdagangan luar negeri adalah untuk memperoleh keuntungan yang diwujudkan oleh spesialisasi. Walaupun suatu negara dapat memproduksi suatu barang yang sama jenisnya dengan yang diproduksi oleh negara lain, tapi ada kalanya lebih baik apabila negara tersebut mengimpor barang tersebut dari luar negeri.
3. Memperluas pasar dan menambah keuntungan

Terkadang, para pengusaha tidak menjalankan mesin-mesinnya (alat produksinya) dengan maksimal karena mereka khawatir akan terjadi kelebihan produksi, yang mengakibatkan turunnya harga produk mereka. Dengan adanya perdagangan internasional, pengusaha dapat menjalankan mesin-mesinnya secara maksimal, dan menjual kelebihan produk tersebut keluar negeri.

4. Transfer teknologi modern

Perdagangan luar negeri memungkinkan suatu negara untuk mempelajari teknik produksi yang lebih efisien dan cara-cara manajemen yang lebih modern.

## **G. HAMBATAN DALAM MEMASUKI BISNIS INTERNASIONAL**

Melaksanakan bisnis internasional tentu saja akan lebih banyak memiliki hambatan ketimbang di pasar domestik. Negara lain tentu saja akan memiliki berbagai kepentingan yang sering kali menghambat terlaksananya transaksi bisnis internasional. Disamping itu kebiasaan atau budaya Negara lain tentu saja akan berbeda dengan negeri sendiri. Oleh karena itu maka terdapat beberapa hambatan dalam bisnis internasional yaitu:

1. Biaya Ekspor

Keuntungan berlebih memang terjadi di sebagian pasar internasional, namun umumnya penyebab adanya perbedaan harga antara Negara pengekspor dan Negara pengimpor disebut dengan istilah kenaikan harga, yang merupakan biaya tambahan yang muncul akibat mengekspor produk dari Negara yang satu ke Negara yang lain. Lebih spesifik lagi, istilah tersebut berkaitan dengan situasi ketika harga yang meningkat karena biaya pengiriman, asuransi, pengepakan, tarif, saluran distribusi yang lebih panjang, margin perantara yang lebih tinggi, pajak khusus, biaya administrasi, serta fluktuasi nilai tukar. Mayoritas biaya-biaya tersebut meningkat sebagai akibat langsung dari perpindahan barang melewati batasan negara dan sering kali kenaikan harga tersebut lebih tinggi dibandingkan harga di pasar domestik.

2. Batasan perdagangan dan tariff bea masuk

Perdagangan pembatasan batas perdagangan dunia, mengurangi efisiensi ekonomi, mengurangi total produksi dan kesempatan kerja, menaikkan harga, dan mendorong pembalasan. Mereka bermanfaat bagi beberapa perusahaan domestik dan pekerja mereka dengan mengorbankan perusahaan asing dan pekerja, dan konsumen domestik. Sementara subsidi beberapa keuntungan perusahaan domestik dan pekerja dalam industri ekspor, mengurangi tarif ekspor. Tarif pergeseran sumber daya dan produksi dari lebih efektif untuk produsen kurang efektif. Argumen yang digunakan untuk mendukung pembatasan perdagangan termasuk argumen industri bayi dan keamanan nasional atau argumen industri strategis.

Tarif, pajak impor, menaikkan harga barang impor, yang meningkatkan permintaan dan harga untuk barang yang sama yang diproduksi oleh pemasok dalam negeri. Pendapatan dari tarif dikumpulkan oleh pemerintah dalam negeri.

3. Inflasi

Di Negara-negara dengan kenaikan tingkat inflasi yang cepat atau memiliki variasi nilai tukar yang tinggi, maka harga jual harus terkait dengan biaya produk yang terjual dan biaya untuk mengganti jenis barang-jenis barang produk. Inflasi adalah suatu keadaan di mana harga barang-barang secara umum mengalami kenaikan dan berlangsung dalam waktu yang lama terus-menerus. Harga barang yang ada mengalami kenaikan nilai dari waktu-waktu sebelumnya dan berlaku di mana-mana dan dalam rentang waktu yang cukup lama. Penyebaran inflasi keseluruh dunia terjadi oleh karena adanya mekanisme perdagangan keuangan yang saling berkaitan antara negara dunia. Inflasi dapat menyebabkan gangguan pada stabilitas ekonomi dan mengakibatkan kenaikan harga konsumen dan menghadapkan konsumen pada peningkatan harga terus-menerus sehingga pada akhirnya membuat mereka tidak diperhitungkan lagi sebagai pasar. Di samping itu inflasi juga bisa memperburuk tingkat kesejahteraan masyarakat akibat menurunnya daya beli masyarakat secara umum karena harga-harga yang naik. Distribusi pendapatan pun semakin buruk akibat tidak semua orang dapat menyesuaikan diri dengan inflasi yang terjadi.

#### 4. Deflasi

Dalam keuangan modern, deflasi didefinisikan sebagai meningkatnya permintaan terhadap uang berdasarkan jumlah uang yang berada di masyarakat. Dalam ekonomi, deflasi adalah suatu periode dimana harga-harga secara umum jatuh dan nilai uang bertambah. Deflasi kebalikan dari inflasi. Bila inflasi terjadi akibat banyaknya jumlah uang yang beredar di masyarakat, maka deflasi terjadi karena kurangnya jumlah uang yang beredar. Salah satu cara menanggulangi deflasi adalah dengan menurunkan tingkat suku bunga. Deflasi menghasilkan penurunan harga terus-menerus dan menciptakan hasil yang positif bagi konsumen.

#### 5. Cukai

Cukai adalah pungutan oleh negara secara tidak langsung kepada konsumen yang menikmati atau menggunakan obyek cukai. Obyek cukai pada saat ini adalah cukai hasil tembakau (rokok, cerutu dsb), Etil Alkohol, dan Minuman mengandung etil alkohol atau minuman keras.

#### 6. Perbedaan bahasa, sosial budaya atau kultural

Perbedaan dalam hal bahasa seringkali merupakan hambatan bagi kelancaran bisnis Internasional, hal ini disebabkan karena bahasa adalah merupakan alat komunikasi yang vital baik bahasa lisan maupun bahasa tulis. Tanpa komunikasi yang baik maka hubungan bisnis sukar untuk dapat berlangsung dengan lancar. Hambatan bahasa saat ini semakin berkurang karena adanya bahasa Internasional yaitu bahasa Inggris.

Perbedaan kondisi sosial budaya merupakan suatu masalah yang harus dicermati pula dalam melakukan bisnis Internasional. Misalnya saja pemberian warna terhadap suatu produk ataupun bungkusnya harus hati-hati karena warna tertentu yang di suatu negara memiliki arti tertentu di negara lain dapat bermakna yang bertentangan.

#### 7. Kondisi politik dan hukum atau perundang-undangan

Hubungan politik yang kurang baik antara satu negara dengan negara yang lain akan mengakibatkan terbatasnya hubungan bisnis dari kedua negara tersebut. Misalnya, Amerika yang mengembargo komoditi perdagangan dengan negara-negara Komunis.

Ketentuan Hukum ataupun Perundang-undang yang berlaku di suatu negara kadang juga membatasi berlangsungnya bisnis internasional. Misalnya negara Arab melarang produk yang mengandung babi.

8. Hambatan operasional

Hambatan perdagangan atau bisnis internasional yang lain adalah masalah operasional yakni transportasi atau pengangkutan barang yang diperdagangkan ke negara yang lain. Transportasi ini seringkali sukar untuk dilakukan karena antara kedua negara itu belum memiliki jalur pelayaran kapal laut yang reguler. Hal ini dapat mengakibatkan biaya pengangkutan atau ekspedisi menjadi sangat mahal yang dikarenakan pengangkutnya hanya melayani satu negara itu saja.

## **H. KEKUATAN-KEKUATAN YANG MENDASARI BISNIS INTERNASIONAL**

1. Nilai Mata Uang yang Berfluktuasi

Meskipun bank-bank sentral terkadang turut campur tangan dalam bursa valuta asing dengan cara membeli dan menjual mata uang dalam jumlah besar, tetapi hampir semua mata uang berfluktuasi secara bebas satu sama lain. Fluktuasi tersebut bisa saja cukup besar.

Para manajer keuangan harus memahami bagaimana cara untuk melindungi perusahaannya terhadap kerugian atau untuk mengoptimalkan keuntungan dari fluktuasi semacam itu. Tingkat risiko nilai tukar mata uang lainnya dihadapi ketika suatu negara menunda atau membatasi pertukaran mata uangnya, dan para manajer harus mencoba untuk meramalkan dan meminimalkan atau menghindari kerugian akibat memegang mata uang yang tidak dapat ditukar dan dengan demikian menjadi mata uang yang kurang bermanfaat dalam jumlah besar.

2. Kekuatan ekonomi dan Sosioekonomi

Mampukah orang India membeli mobil dan pesawat TV? Ukuran dan rata-rata pendapatan golongan konsumsi India. Perusahaan-perusahaan internasional yang sedang mencari pasar-pasar baru untuk dimasuki melihat peluang yang sangat besar di India, sebagai akibat dari liberalisasi ekonominya. Dengan populasi lebih dari satu miliar jiwa dan merupakan peringkat kelima dalam perekonomian dunia (berdasarkan paritas daya beli), India dipercayai memiliki pertumbuhan kelas konsumen (golongan menengah ke atas) yang tinggi. *The National Council of Applied Economic Research (NCAER)*, sebuah lembaga riset independen di India, di tahun 1998 bahwa populasi berpendapatan menengah di negeri itu berjumlah 494 juta orang, atau 86,6 juta rumah tangga yang masing-masing beranggotakan lima sampai tujuh orang.

Apakah defenisi kelas menengah ini sama seperti yang didefenisikan oleh perusahaan multinasional AS dan Eropa? Para menejer yang tidak terbiasa

dengan data ekonomi internasional mungkin akan menyimpulkan bahwa India bukanlah suatu pasar untuk alat-alat rumah tangga atau mobil-mobil mereka.

### 3. Kekuatan Fisik dan Lingkungan

“Lihat ke sebuah peta dunia seluas mungkin. Pada pandangan pertama peta itu tampak seperti tumpukan garis-garis, warna dan nama-nama asing. Teruslah melihat dan mempelajarinya sehingga dengan menyebutkan suatu kota, negara atau sungai memungkinkan anda untuk bisa ditemukan dengan sefera di peta itu. Mereka yang menaruh perhatian terhadap pemasaran luar negeri harus sebagai dasar mengetahui geografi ekspor seperti mengetahui jalan-jalan di sekitar rumah mereka” (Henry *deschampneufs, selling overseas*)

### 4. Kekuatan Sosiokultural

“Berbicara mengenai perbedaan budaya diantara bangsa-bangsa Eropa. Tidak baik hanya memusatkan perhatian pada persamaan dan kepentingan bersama lalu mengharapkan bahwa segala sesuatunya akan beres dengan sendirinya. Kita harus mengakui perbedaan-perbedaan itu dan bekerja dengannya” (Dr. Allan Hjorth)

### 5. Kekuatan Politik

Banyak kekuatan politik yang harus dihadapi bisnis bersumber faktor-faktor ideologi, namun ada banyak lagi sumber-sumber lainnya. Hal ini meliputi masalah nasionalisme, terorisme, budaya, tingkat stabilitas pemerintah.

Selain lima hal di atas, ada juga kekuatan-kekuatan lain yang mendasari bisnis internasional, yaitu:

#### 1. Orientasi Manajemen

Orientasi adalah asumsi atau keyakinan, yang seringkali tidak disadari, mengenai sifat dunia ini. Ada 3 orientasi dasar yang menjadi pedoman pekerjaan eksekutif internasional yaitu etnosentris, polisentris, dan geosentris. Konsep ini kemudian dikembangkan dengan memasukan orientasi regional dan menjadi skema EPRG (Etnosentrisme, Polisentrisme, Regiontrisme & Geosentrisme).

##### a. Etnosentris

Etnosentris adalah suatu asumsi atau keyakinan bahwa negeri asal sendirilah yang unggul. Dalam perusahaan etnosentris, operasi di luar negeri dianggap kurang penting dibandingkan domestik dan terutama dilakukan untuk melempar kelebihan produksi domestik.

Karakteristik:

- 1) Keyakinan bahwa produk negeri sendiri yang unggul
- 2) Produk yang sukses di dalam negeri harus dipakai di luar Negeri
- 3) Operasi luar negeri dianggap kurang penting
- 4) Pasar luar negeri merupakan sasaran untuk kelebihan produk dalam negeri
- 5) Rencana pasar luar negeri dikembangkan di kantor dalam negeri dengan menggunakan kebijakan yang identic dengan dalam negeri
- 6) Tidak ada riset pemasaran yang sistematis
- 7) Tidak ada perhatian yang sungguh-sungguh pada kebutuhan pasar luar negeri;

b. Polisentris

Polisentris adalah keyakinan yang didasari bahwa setiap negara unik dan berbeda serta cara utuh meraih sukses di setiap negara adalah menyesuaikan diri dengan perbedaan unik dari setiap negara. Dalam tahap polisentris, anak perusahaan didirikan di pasar luar negeri. Setiap anak perusahaan bekerja secara independen dan menetapkan tujuan dan rencana pemasaran sendiri. Pemasaran diorganisasikan dengan dasar negara per negara, dengan setiap negara mempunyai kebijakan pemasaran unik sendiri.

Karakteristik:

- 1) Keyakinan bahwa setiap negara adalah unik dan berbeda serta cara untuk meraih sukses di setiap negara
- 2) Setiap anak perusahaan beroperasi secara independen dan menetapkan tujuan pemasaran sendiri
- 3) Pemasaran diorganisasikan dengan dasar negara per negara
- 4) Setiap negara memiliki kebijakan pemasaran unik

c. Regiontrisme dan Geosentrisme

Regiosentris dan Geosentris adalah perusahaan memandang wilayah regional dan seluruh dunia sebagai suatu pasar dan mencoba mengembangkan strategi pemasaran terpadu regional atau dunia. Regiosentris merupakan orientasi geosentris yang terbatas pada suatu wilayah regional, artinya manajemen harus mempunyai suatu pandangan dunia ke arah wilayah regional, tapi akan memandang sisa dunia dengan orientasi etnosentris atau polisentris, atau kombinasi keduanya.

Karakteristik:

- 1) Perusahaan memandang wilayah regional di seluruh dunia sebagai suatu pasar dan mencoba mengembangkan strategi pemasaran terpadu regional atau dunia
- 2) Regiosentris atau orientasi geosentris yang terbatas pada suatu wilayah regional
- 3) Manajer memiliki pandangan dunia ke arah wilayah regional tetapi memandang dunia sebagai orientasi etnosentris atau polisentris

2. Kerangka Kerja Moneter Internasional

Pertumbuhan yang cepat dari perdagangan dan investasi dalam era pasca perang dunia II telah menciptakan kebutuhan likuiditas internasional yang semakin mendesak untuk mempermudah pertukaran barang dan jasa antar negara. Dengan adanya kerangka kerja moneter internasional yang memadai memungkinkan perusahaan untuk membiayai perdagangan dan investasi global, dan untuk meneruskan usaha pemasaran global mereka.

3. Sistem Perdagangan Dunia

Sistem perdagangan dunia pasca perang dunia II disusun dengan keinginan umum menghindari kembalinya praktik perdagangan terbatas dan diskriminatoris seperti yang terjadi pada tahun 1920-an. Ada komitmen untuk menciptakan dunia bebas yang memungkinkan arus barang dan jasa secara bebas antar negara. Sistem yang muncul dari komitmen ini termasuk *General*

*Agreement on Tarrifs and Trade* (GATT), yang menyediakan kerangka kerja institusional dan satu rangkaian yang terdiri dari empat peraturan dan prinsip dalam usaha yang membebaskan perdagangan.

4. Perdamaian Global

Sejak tahun 1945 dunia masih terbebas dari konflik besar dunia seperti yang menandai paruh pertama abad ini. Walaupun kondisi ini tidak sepenuhnya damai, tetapi keadaan ini menyediakan dasar yang relatif stabil untuk perekonomian yang

5. Pertumbuhan Ekonomi Domestik

Jadi ada dua alasan mengapa pertumbuhan ekonomi menjadi kekuatan yang mendasari perluasan ekonomi internasional. Pertama, pertumbuhan telah menciptakan kesempatan pasar. Adanya kesempatan pasar menjadi faktor pendorong perusahaan untuk memperluas jangkauannya ke pasar internasional. Kedua, pertumbuhan ekonomi telah mengurangi penolakan, yang mungkin telah berkembang, sebagai respons terhadap masuknya perusahaan asing ke dalam ekonomi domestik.

6. Teknologi Komunikasi dan Transportasi

Hambatan waktu dan biaya akibat jarak telah jauh berkurang dalam 100 tahun terakhir. Meningkatnya kecepatan dan kapasitas komunikasi berbiaya rendah merupakan kekuatan utama untuk mempermudah perluasan bisnis internasional.

7. Korporasi Global

Korporasi global, atau perusahaan apapun yang mempunyai tujuan bisnis global dengan menghubungkan sumber daya dunia dengan kesempatan pasar dunia, adalah organisasi yang telah bereaksi terhadap kekuatan yang mendorong, menghambat, dan melandasi di dunia.

## **I. TAHAP-TAHAP MEMASUKI BISNIS INTERNASIONAL**

Perusahaan yang memasuki bisnis internasional pada umumnya terlibat, atau melibatkan diri secara bertahap, dari tahap yang paling sederhana yang tidak mengandung resiko sampai dengan tahap yang kompleks dan mengandung resiko bisnis yang tinggi. Tahapan tersebut sebagai berikut:

- a. Ekspor Insidentilatautahap awal, terjadi pada saat kedatangan orang asing di negeri kita kemudian dia membeli barang-barang lalu mengirimnya ke negaranya
- b. Ekspor aktif, Tahap berikutnya dapat berkembang terus dan terjalinlah hubungan bisnis yang rutin dan kontinyu dan transaksi tersebut makin lama akan semakin aktif. Keaktifan hubungan transaksi bisnis ditandai dengan semakin berkembangnya jumlah maupun jenis komoditi perdagangan internasional tersebut. Tahap aktif di perusahaan negeri sendiri mulai aktif melaksanakan manajemen atas transaksi. Tidak seperti tahap awal dimana pengusaha bertindak pasif yang disebut tahap pembelian atau "*Purchasing*".
- c. Penjualan Lisensi, tahapan berikutnya negara pendatang akan menjual lisensi atau merek dari negaranya kepada negara penerima. Dalam tahap

ini yang di jual adalah lisensi atau merek nya saja sehingga negara penerima dapat melakukan manajemen yang luas terhadap pemasaran maupun proses produksinya termasuk bahan baku serta peralatannya.

- d. *Franchising*, Tahap yang lebih aktif yaitu perusahaan di suatu negara menjual tidak hanya lisensi atau merek dagang akan tetapi lengkap segala atributnya termasuk peralatan, proses produksi, resep-resep campuran proses produksinya, pengendalian mutunya, pengawasan mutu bahan baku maupun barang jadinya serta bentuk pelayanannya. Yang disebut “*Franchising*”, atau franchise maka perusahaan yang menerima disebut “*Franchisee*”, perusahaan pemberi disebut “*Franchisor*”. Jenis usahanya misalnya makanan, restoran, supermarket, fitness centre dan sebagainya. Bentuk Franchise yang saat ini populer di negeri sendiri antar perusahaan domestik ini memiliki beberapa kebaikan antara lain:
- 1) Manajemen sistem yang sudah teruji
  - 2) Memiliki nama yang sudah terkenal.
  - 3) Performance record yang sudah mapan untuk alat penilaian.
- Sebaliknya yang memiliki kejelekan antara lain:
- 1) Biaya tinggi untuk menerapkan Franchise
  - 2) Keputusan bisnis akan dibatasi oleh Francilisor
  - 3) Sangat dipengaruhi oleh kegagalan dari bentuk Franchise lain. Apabila kegagalan yang satu akan timbul anggapan bahwa bentuk franchise yang lain pun jelek.
- e. Pemasaran di luar negeri, tahap bentuk Pemasaran di Luar Negeri, ini akan memerlukan intensitas manajemen serta keterlibatan yang lebih tinggi karena perusahaan pendatang (*Host Country*) haruslah secara aktif dan mandiri untuk melakukan manajemen pemasaran bagi produknya itu di negeri asing (*Home Country*). Maka perusahaan akan mengetahui lebih pasti tentang perilaku konsumennya yang tidak lain dan tidak asing baginya karena mereka adalah orang-orang setempat atau penduduk setempat. Tahap ini sering disebut sebagai tahap “Pemasaran aktif” atau “*Active Marketing*”
- f. Produksi dan pemasaran di luar negeri, Tahap yang terakhir adalah tahap yang paling intensif dalam melibatkan diri pada bisnis internasional yaitu “Produksi dan Pemasaran di Luar Negeri”. Dalam tahap ini perusahaan asing datang dan mendirikan perusahaan di negeri asing itu lengkap dengan segala modalnya, lalu melakukan proses produksi di negeri itu, dan menjual hasil produksinya di negeri penerima tersebut. Bentuk ini memiliki unsur positif bagi negara yang sedang berkembang karena negara penerima tidak perlu menyediakan modal yang sangat banyak untuk mendirikan pabrik tersebut pada umumnya negara berkembang masih miskin dana untuk pembangunan bangsanya. Hal ini wajar karena tidak impor maka barang hasil industri dari negara asing itu akan menyaingi dan mematikan cabang industri didalam negeri sendiri.

Hambatan perdagangan antara lain berupa pemilihan partner dagang dari suatu negara tertentu biasanya partner dipilih atas dasar pertimbangan baik ekonomis

maupun ekonomis. Suatu cara lain yang sering dipergunakan oleh suatu negara untuk membatasi impor suatu komoditi dengan menetapkan “Quota Impor”, oleh sebab itu maka Indonesia yang ingin melebarkan jalur perdagangan internasionalnya selalu mencari negara- negara lain yang tidak mengenakan quota terhadap barang dagangan. Negara yang tidak menetapkan quota disebut sebagai “Negara Nonquota” atau disebut juga “embargo”. Dengan cara ini maka negara melarang masuknya komoditi yang datang dari suatu negara tertentu yang dikenakan embargo tersebut. Masih ada bentuk lain di suatu negara untuk membatasi Impor dari negara lain yaitu dengan cara disebut sebagai “*Exchange Control*” atau disebut sebagai “Imbal Beli”. Maka setiap negara yang akan menjual barangnya ke suatu negara maka dia harus membeli komoditi dari negara tersebut. Apabila negara tidak membeli komoditi imbalan maka transaksi Impor pun gagal.

## **J. ASPEK-ASPEK BISNIS INTERNASIONAL**

Dengan melaksanakan aktivitas bisnis internasional, maka perusahaan perlu memahami aspek-aspek dari hubungan bisnis dengan pihak yang berasal dari negara lain. Pemahaman terhadap aspek-aspek ini diharapkan dapat menciptakan keuntungan pada pihak-pihak yang terlibat dalam bisnis internasional itu sendiri. Berikut ini akan dijelaskan beberapa diantara aspek-aspek bisnis internasional:

1. Keunggulan Absolut atau *Absolute Advantage*  
Merupakan keuntungan yang dimiliki oleh suatu negara karena dapat menghasilkan suatu produk dengan biaya lebih murah atau dengan produktivitas yang lebih tinggi daripada di negara lain.
2. Keunggulan Komparatif atau *Comparative Advantage*  
Merupakan keuntungan yang dimiliki oleh suatu negara karena dapat menghasilkan suatu produk secara lebih ekonomis dibandingkan dengan apabila negara tersebut berusaha menghasilkan produk lainnya.
3. Neraca Pembayaran atau *Balance of Payment*  
Merupakan laporan yang memperlihatkan nilai ekspor dan impor serta menunjukkan aliran pertukaran dana lainnya dari suatu negara dengan negara lainnya selama periode tertentu.
4. Neraca Perdagangan atau *Balance of Trade*  
Perbedaan antara nilai ekspor dengan nilai impor suatu negara pada periode tertentu, dimana neraca perdagangan merupakan bagian dari neraca pembayaran.
5. Kurs Valuta Asing  
Menunjukkan jumlah uang yang diperlukan untuk memperoleh satu unit mata uang asing. Pemantauan terhadap perubahan kurs valuta asing menjadi sangat penting dalam bisnis internasional karena sebagian besar negara memiliki mata uang masing-masing dan nilai tukar mata uang satu dengan lainnya tidak selalu sama.  
Kurs pertukaran valuta asing dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

- a) *Flexible* atau *floating exchange rate*  
Yaitu kurs atau nilai pertukaran mata uang asing yang akan berubah secara otomatis dari waktu ke waktu tergantung pada perubahan penawaran dan permintaan mata uang asing.
- b) *Fixed Exchange Rate*  
Yaitu kurs atau nilai pertukaran mata uang asing yang nilainya tetap dari waktu ke waktu. Penetapan nilai ini dilakukan oleh pemerintah melalui campur tangannya di pasar mata uang asing untuk menyeimbangkan penawaran dan permintaan mata uang asing.

## K. GLOBALISASI

Berbicara mengenai bisnis internasional tidak lepas dengan istilah yakni Globalisasi, kedua istilah tersebut memiliki keterkaitan yang erat antara satu sama lain. Globalisasi di definisikan oleh John D. Daniel sebagai proses memperdalam dan memperluas hubungan dan saling ketergantungan antara negara-negara yang berlangsung secara terus menerus, sedangkan bisnis internasional merupakan mekanisme untuk mewujudkan globalisasi tersebut.

Ada lima alasan menurut Daniel mengapa mempelajari bisnis internasional menjadi penting dan perlu.

1. Karena sebagian besar perusahaan beroperasi secara internasional atau berkompetisi dengan perusahaan internasional lainnya.
2. Jika suatu perusahaan beroperasi secara internasional maka ia terikat dengan beberapa model operasi bisnis yang akan berbeda dengan operasi bisnis di wilayah domestik.
3. Setiap negara memiliki cara berbeda untuk menerapkan mekanisme terbaik bagi negara mereka.
4. Mempelajari bisnis internasional dan segala aspek yang menyertainya, untuk menentukan karir mana yang terbaik.
5. Dengan memahami bisnis internasional, kita tahu dari kebijakan pemerintah yang perlu didukung dan di tolak.

(Daniel, Radebaugh, & Sullivan, 2007, hal. 7)

## L. KEKUATAN HUKUM, TEKNOLOGI DAN POLITIK BISNIS INTERNASIONAL

### 1. Lingkungan Hukum

Suatu perusahaan dalam negeri harus mengikuti hukum dan kebiasaan negara asalnya. Bisnis internasional menghadapi tugas yang lebih rumit. Perusahaan itu harus menaati bukan hanya undang-undang negaranya sendiri tetapi juga undang-undang semua negara tujuan tempat beroperasinya. Hukum negara asal maupun hukum negara tujuan dapat sangat mempengaruhi cara perusahaan-perusahaan Internasional menjalankan bisnisnya. Contohnya, beberapa perusahaan internet telah memilih untuk menempatkan usahanya diluar RRC karena peraturan-peraturan yang tampaknya diterapkan dengan sewenang-wenang oleh pemerintahnya.

#### a) Kekuatan Hukum

- 1) Kekuatan hukum yang dihadapi bisnis Internasional sangat rumit karena bisnis dipengaruhi oleh berbagai undang-undang dan peraturan yang dibuat oleh negara bagian atau daerah, negara maupun organisasi internasional.
  - 2) Pemerintah yang stabil dan adanya sistim pengadilan yang baik diperlukan untuk menjamin lingkungan kondusif bagi pelaku bisnis.
- b) Bentuk hukum internasional
- 1) Hukum internasional publik: hubungan hukum antar pemerintah, termasuk hubungan diplomatik, dan segala hal yang berkaitan dengan hak dan kewajiban suatu negara berdaulat
  - 2) Hukum internasional privat atau swasta, hukum transaksi antar individu dan perusahaan yang melalui batas Negara
- c) Kekayaan intelektual: Semua Hasil Dari Penerapan Intelektual Seseorang
- 1) Paten adalah suatu hak yang diberikan oleh pemerintah kepada penemu suatu produk atau proses untuk membuat, mengexploitasi, menggunakan dan menjual penemuan atau proses tersebut
  - 2) Nama dagang adalah rancangan dan nama suatu produk yang digunakan oleh para pedagang atau pabrikan dan biasanya terdaftar secara resmi.
  - 3) Hak cipta ialah hak yang sah yang diberikan kepada penulis, komposer, pencipta perangkat lunak, artis dan penerbit untuk mempublikasikan dan menjual karya mereka.
  - 4) Rahasia dagang ialah informasi tentang bisnis yang dirahasiakan.
  - 5) Spionase industri: usaha sebuah perusahaan untuk mencuri rahasia dagang perusahaan lain. Hal ini adalah suatu tindakan pidana yang dapat dihukum berbagai negara dengan denda atau kurungan.
- d) Perpajakan
- 1) Tujuan utama pajak tertentu tidak harus meningkatkan pendapatan negara tetapi untuk mendistribusikan pendapatan, menghimbau masyarakat untuk mengurangi atau tidak mengkonsumsi produk tertentu dan mendorong masyarakat agar lebih banyak mengkonsumsi produk dalam negeri daripada produk luar negeri.
  - 2) Jumlah pajak yang dibayarkan disesuaikan besarnya dengan penghasilan pembayar pajak serta memperhatikan repositas berdasarkan perjanjian perpajakan atau tax treaty yang berlaku khususnya bagi wn asing. Tujuan tsb untuk memberi tekanan politik dan ekonomi pada pejabat pemerintah yang bertanggung jawab atas pembuatan peraturan pajak dan pemungutannya.
- e) Perbedaan dalam Sistem Hukum
- Sistem hukum nasional sangat berbeda-beda karena alasan-alasan sejarah, budaya, politik dan agama. Tatanan hukum, peran pengacara, beban pembuktian, hak atas peninjauan kembali dan tentu saja undang-undang itu sendiri berbeda-beda dari negara ke negara.
- 1) Hukum Anglo Saxon  
Hukum Anglo-Saxon (*common law*) adalah fondasi sistem hukum di Inggris dan bekas koloni-koloninya termasuk AS, Kanada, Australia,

India, Selandia Baru, Barbados, Saint Kitts, dan Nevis, dan Malaysia. Hukum Anglo-Saxon didasarkan pada kebijakan kumulatif putusan para hakim tentang masing-masing perkara sepanjang sejarah.

2) Hukum Kontinental

Hukum Kontinental (*civil law*) didasarkan pada suatu kodifikasi atau daftar lengkap tentang apa yang diperbolehkan dan apa yang tidak diperbolehkan. Salah satu perbedaan penting antara hukum Anglo-Saxon dan hukum continental tampak jelas dalam peran hakim dan pengacara.

3) Hukum Agama

Hukum Agama didasarkan pada ketentuan-ketentuan yang diciptakan secara resmi yang mengatur iman dan praktik suatu agama tertentu. Suatu negara yang menerapkan hukum agama untuk tindakan perdata dan pidana disebut teokrasi.

4) Hukum Birokratis

Sistem hukum dinegara-negara komunis dan kediktatoran sering digambarkan sebagai hukum birokratis. Hukum Birokratis adalah apa saja yang dikatakan para birokrat, tanpa mempedulikan hukum formal negara tersebut.

5) Hukum yang berorientasi ke Dalam Negeri

Hukum negara-negara tempat bisnis internasional dijalankan memegang peran utama dalam menciptakan peluang-peluang yang tersedia bagi perusahaan. Beberapa diantara hukum ini terutama dirancang untuk mengatur lingkungan ekonomi dalam negeri. Hukum seperti itu mempengaruhi segala segi usaha dalam negeri suatu perusahaan. Pengelolaan tenaga kerjanya (undang-undang rekrutmen, kompensasi, dan hubungan tenaga kerja), pembiayaan usaha-usahanya (undang-undang surat berharga, perbankan, kredit), pemasaran produk-produknya (undang-undang periklanan, distribusi dan perlindungan konsumen), dan pengembangan serta penggunaan teknologi (undang-undang paten, hak cipta dan merek dagang).

6) Hukum Langsung mempengaruhi Transaksi Bisnis

Suatu negara mungkin akan berupaya mengajak negara kedua untuk mengubah kebijakan yang tidak diinginkan dengan menerapkan sanksi-larangan perdagangan dengan negara tersebut. Sanksi dapat mengambil berbagai bentuk, seperti larangan akses ke barang-barang berteknologi tinggi, penarikan perlakuan tariff istimewa, pemboikotan barang-barang negara tersebut, dan penolakan pinjaman baru.

Embargo sanksi menyeluruh terhadap perdagangan dengan negara tertentu dapat diterapkan negara-negara yang bertindak serentak atau sendiri-sendiri. Contohnya, PBB mengembargo semua perdagangan dengan Irak setelah invasi Irak ke Kuwait pada tahun 1990.

7) Hukum yang ditujukan ke Perusahaan-perusahaan Asing

Sering, ketika pemerintah kiri memperoleh kekuasaan, mereka memilih untuk memindahkan kepemilikan sumber daya sector swasta ke sector

pemerintah, suatu proses yang dikenal sebagai nasionalisasi. Yang paling rentan terhadap tindakan-tindakan semacam ini adalah industri yang tidak mudah dipindahkan. Industri-industri paday modal seperti baja, kimia, dan penyulingan minyak. Apabila pemerintah negara tujuan memberikan ganti rugi kepada pemilik swasta atas kerugian mereka, pengalihan tersebut dinamai eksproisasi (pengambilalihan). Apabila pemerintah negara tujuan tersebut tidak member ganti rugi, pengalihan tersebut dinamakan konfiskasi (penyitaan).

f. Dampak Perusahaan Multinasional terhadap Negara Tujuan

Perusahaan yang mendirikan pengoperasiannya diluar perbatasan negara asalnya mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan politik, ekonomi, sosial dan budaya negara tujuan tempat perusahaan tersebut menjalankan usahanya.

1) Dampak Ekonomi dan Politik

Perusahaan-perusahaan multinasional mempengaruhi setiap perekonomian local dimana perusahaan tersebut bersaing dan beroperasi. Perusahaan multinasional juga membayar pajak, yang akan menguntungkan perekonomian local dan membantu meningkatkan jasa pendidikan, transportasi da pelayan kota lainnya.

2) Dampak Budaya

Perusahaan-perusahaan multinasional juga dapat mempunyai pengaruh besar terhadap budaya yang menjadi tempatnya beroperasi. Ketika perusahaan ini menaikkan standar hidup local dan memperkenalkan produk dan jasa baru yang sebelumnya tidak tersedia masyarakat dalam budaya negara tujuan tersebut mengembangkan norma, standar, dan perilaku yang baru.

2. Lingkungan Teknologi

Dimensi penting lainnya suatu negara adalah lingkungan teknologinya. Fondasi lingkungan teknologi suatu negara adalah bisnis sumber dayanya. Ketersediaan atau ketidaktersediaan sumber daya mempengaruhi produk-produk mana dibuat dinegara tertentu. Negara dapat mengubah atau membentuk lingkungan teknologinya melalui investasi. Sarana lain untuk mengubah lingkungan teknologi suatu negara adalah alih teknologi, yaitu pemindahan teknologi dari satu negara ke negara lain.

Faktor penentu penting lingkungan teknologi suatu negara adalah kemauan perusahaan-perusahaan asing mengalihkan teknologi kepada negara tersebut. Tingkat perlindungan yang ditawarkan undang-undangnya bagi hak kekayaan intelektual (hak cipta, merek dagang, nama merek).

3. Lingkungan Politik

Elemen lingkungan politik yang relevan adalah peranan pemerintah dalam perekonomian, ideologi ekonomi dan politik, hubungan internasional, dan hubungan antara pemerintah dan bisnis pada umumnya. Para ahli politik biasanya melihat pada variabel lainnya karena mereka berminat terhadap perilaku politik dan organisasi menurut pengertian harfiahnya, bukannya

bagaimana kaitan semua faktor itu dengan kegiatan bisnis. Lingkungan politik telah diakui sebagai faktor penting dalam banyak keputusan bisnis internasional.

Bagian penting setiap keputusan bisnis adalah menilai lingkungan politik dimana suatu perusahaan menjalankan usaha.

a) Kekuatan Politik

- 1) Kekuatan Ideologi-ideologi
- 2) Nasionalisme, terorisme
- 3) Kekerasan tradisional
- 4) Pemerintah yang tidak stabil
- 5) Organisasi Internasional
- 6) BUMN
- 7) Perusahaan internasional yang besar sendiri dapat merupakan kekuatan politik karena sudah dapat mengatur atau ikut serta dalam mengambil keputusan mengeluarkan anggaran, atau menjual jasa/produknya terutama kepada negara yang mempunyai asset atau fasilitas besar yang dapat digunakan untuk bernegosiasi.

b) Beberapa ideology yang dianut negara-negara didunia

1) Kapitalisme

Sistem ekonomi dimana alat produksi dan distribusi sebagian besar dimiliki dan dioperasikan oleh swasta untuk keuntungan pribadi. Pemerintah kapitalis hanya membatasi fungsinya dengan menangani fungsi yang tidak dapat ditangani oleh swasta spt pertahanan nasional, polisi, pemadam kebakaran, dan pelayanan umum lainnya.

2) Komunisme

- Pengambilalihan atau expropriation kepada kepemilikan asing sering dilakukan dengan tidak memberi kompensasi secara penuh atau tidak sama sekali (disita).
- Dewasa ini komunis telah hancur, akibat sistim yang terlalu menekankan pada pemerintah atau militer dan mengabaikan kepentingan konsumsi rakyat banyak.

3) Sosialisme

- Paham sosialis menganjurkan kepemilikan atau pengawasan pemerintah produksi, distribusi dan pertukaran yang pokok. Keuntungan bukan merupakan tujuan utama.
- Contoh di Inggris, Perancis, Spanyol, Yunani, Jerman. Negara yang kurang maju menjalankan paham sosialisme karena umumnya kekurangan modal, teknologi, keahlian, manajemen dan buruh.

4) Konservatif

Keinginan untuk meminimalkan kegiatan pemerintah dan memaksimalkan kepemilikan swasta dan bisnis sayap kanan posisi konservatif yang lebih ekstrim.

5) Liberal

Keinginan seseorang atau sekelompok orang atas pemerintah untuk lebih banyak terlibat dalam sebagian besar aspek kegiatan manusia (ekonomi, kepemilikan dan pengaturan usaha.)

6) Nasionalisme

Pengabdian kepada bangsa, aspirasi atau kepentingan bangsa atau kepentingan politik dan ekonomi serta tradisi sosial dan budaya sendiri.

7) Terorisme.

Terorisme adalah tindakan kekerasan melawan hukum yang dikaitkan alasan tertentu termasuk menggulingkan pemerintah, menuntut pembebasan rekan yang dipenjarakan, pembalasan kesalahan nyata dan khayalan, dan menghukum orang-orang yang tidak menganut agama teroris tsb.

c) Kekerasan Tradisional

Pertentangan yang sudah menahun atau kronis diantara suku, ras, agama, ideologi atau negara. Contoh Arab-Israel, Pertentangan suku Hutus dan Tutsi di Rwanda (1994) dan Burundi (1990), Tamil-Sinhala di Srilangka, Di bekas Yugoslavia: Kroasia, Serbia, Bosnia

d) Stabilitas pemerintah

Pemerintah stabil apabila ia dapat mempertahankan kekuasaannya sendiri dan jika kebijaksanaan fiskal, moneter, dan politik dapat diramalkan, dan tidak terkena perubahan radikal. Sedangkan instabilitas adalah adanya perubahan kebijaksanaan yang tidak dapat diprediksi dan tiba-tiba.

e) Risiko Politik

Bisnis-bisnis internasional yang berpengalaman terjuan dalam penilaian risiko politik (*political risk assessment*), suatu analisis sistematis tentang risiko-risiko politik yang dihadapinya dinegara-negara asing. Risiko politik adalah perubahan-perubahan dalam lingkungan yang mungkin akan membawa pengaruh yang merugikan terhadap nilai kegiatan-kegiatan bisnis suatu perusahaan. Kebanyakan risiko politik dibagi menjadi tiga kategori:

- 1) Risiko kepemilikan, dimana harta kekayaan suatu perusahaan terancam oleh penyitaan atau pengambilalihan
- 2) Risiko pengoperasian, dimana operasi suatu perusahaan yang sedang berjalan dan atau keselamatan karyawan-karyawannya terancam oleh perubahan-perubahan hukum, standar lingkungan, undang-undang perpajakan, terorisme, pemberontakan bersenjata, dll
- 3) Risiko transfer, dimana pemerintah melakukan campur tangan dalam kemampuan suatu perusahaan memindahkan dana ke dan dari negara tersebut.
- 4) Risiko makropolitik mempengaruhi semua perusahaan di suatu negara.

- 5) Risiko mikropolitik hanya menimpa suatu atau beberapa perusahaan tertentu dalam industri tertentu.

## **BAB XII**

### **STUDY KELAYAKAN BISNIS**

#### **A. PENGERTIAN STUDI KELAYAKAN BISNIS**

Studi kelayakan bisnis mempunyai arti penting bagi perkembangan dunia usaha. Beberapa proyek gagal ditengah jalan, bisnis yang berhenti beroperasi dan kredit yang macet di dunia perbankan, serta kegagalan investasi lainnya merupakan akibat dari tidak diterapkannya studi kelayakan secara konsisten. Studi kelayakan yang diterapkan secara benar dan konsisten akan menghasilkan laporan yang komprehensif tentang kelayakan suatu proyek atau bisnis yang akan didirikan, dikembangkan, didanai dan kemungkinan-kemungkinan risiko yang akan terjadi.

Studi kelayakan bisnis dilakukan untuk menilai kelayakan investasi pada suatu proyek maupun bisnis yang baru atau bisnis yang sudah berjalan. Studi kelayakan yang dilakukan untuk menilai kelayakan sebuah proyek yang akan dijalankan disebut studi kelayakan proyek, sedangkan studi kelayakan yang dilakukan untuk menilai kelayakan dalam pengembangan sebuah usaha disebut studi kelayakan bisnis. Maksud layak atau tidak layak disini adalah perkiraan bahwa proyek yang akan dilakukan dapat atau tidak dapat menghasilkan keuntungan yang layak bila telah dioperasikan.

Bisnis adalah usaha yang dilakukan untuk memperoleh keuntungan sesuai dengan tujuan dan target yang diinginkan dalam berbagai bidang. Sedangkan keuntungan adalah tujuan yang utama dalam berbisnis, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Bentuk keuntungan telah ditetapkan dengan target yang diinginkan sesuai batas waktu. Dengan

Demikian, Studi Kelayakan Bisnis dapat disimpulkan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil suatu keputusan, apakah diterima atau ditolak gagasan proyek yang akan direncanakan atau suatu kegiatan untuk menilai sejauh mana manfaat yang dapat diperoleh dalam melaksanakan proyek tersebut.

Selain itu, Studi Kelayakan Bisnis dapat diartikan bahwa suatu kegiatan yang mempelajari secara mendalam tentang suatu usaha atau bisnis yang akan dijalankan, dalam rangka menentukan layak atau tidak layak proyek tersebut dijalankan. Mempelajari secara mendalam maksudnya adalah meneliti secara sungguh-sungguh dengan informasi dan data yang ada, kemudian diukur, dihitung dan dianalisis hasil penelitian dengan menggunakan metode-metode tersebut. Penelitian dilakukan terhadap usaha yang akan dijalankan dengan ukuran tertentu sehingga penelitian memperoleh hasil yang maksimal.

Pengertian kelayakan dalam penilaian ini adalah penelitian yang dilakukan secara mendalam untuk menentukan apakah usaha atau proyek yang akan dijalankan akan memberikan manfaat yang lebih besar dibandingkan dengan biaya yang akan dikeluarkan. Selain itu, kelayakan dapat diartikan sebagai usaha yang dijalankan akan memberikan keuntungan financial dan non financial sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Dalam menentukan layak atau tidak layak suatu usaha dapat dilihat dari berbagai aspek. Keputusan aspek tidak hanya dilakukan pada salah satu aspek saja tetapi harus didasarkan pada seluruh aspek yang akan dinilai nantinya.

Pentingnya studi kelayakan bisnis memerlukan pengeluaran modal yang besar dan mempunyai konsekuensi jangka panjang. Apabila pengeluaran modal tersebut telah diputuskan, maka perubahan komitmen sulit dilakukan karena akan mendatangkan kerugian yang besar.

Faktor yang menentukan intensitas SKB  
Besarnya dana yang ditanamkan  
Tingkat ketidakpastian proyek  
Kompleksitas elemen yang mempengaruhi proyek

## **PIHAK YANG MEMERLUKAN SKB**

- Investor
- Kreditor
- Pemerintah

Faktor-faktor yang dinilai dalam Studi Kelayakan Bisnis adalah menyangkut beberapa aspek antara lain, aspek pasar dan pemasaran (marketing), aspek hukum, aspek manajemen dan organisasi, aspek ekonomi dan keuangan, aspek lingkungan dan aspek teknis dan teknologi.

Aspek hukum digunakan untuk meneliti kelengkapan, keaslian dan kesempurnaan dari dokumen yang dimiliki badan usaha serta izin-izin sampai dokumen lainnya. Aspek ekonomi dan keuangan yang digunakan adalah untuk menilai kemampuan suatu perusahaan dalam memperoleh pendapatan dan besarnya biaya yang dikeluarkan. Aspek ini menyangkut tentang modal kerja, biaya investasi, biaya operasi dan pemeliharaan. Selain itu juga, aspek ekonomi dan keuangan membahas tentang proyeksi laba rugi yang bertujuan untuk mengetahui posisi keuangan dari usaha yang akan dilaksanakan. Aspek manajemen dan organisasi digunakan untuk mengukur kemampuan pihak pengelola perusahaan dalam menjalankan usahanya. Pembahasan dalam aspek ini menyangkut dengan struktur organisasi, jumlah karyawan, jumlah gaji karyawan dan skill yang diperlukan.

Aspek pasar dan pemasaran yang digunakan adalah untuk meneliti seberapa besar pasar yang akan masuk dan kemampuan perusahaan untuk menguasainya serta strategi yang akan dijalankan. Aspek marketing ini merupakan aspek utama yang perlu diadakan dalam menyusun Studi Kelayakan Bisnis, tujuannya adalah untuk menguji dan menilai sejauh mana pemasaran dari produk yang dihasilkan dapat mendukung perkembangan usaha yang akan dilaksanakan. Dalam perhitungan daya serap, besarnya peluang pasar dan peluang yang dapat dimanfaatkan dari produk yang dihasilkan memerlukan perhitungan secara cermat dalam penelitian Studi Kelayakan Bisnis.

Aspek teknis dan teknologi bertujuan untuk menilai sejauh mana gagasan usaha yang akan direncanakan layak untuk dikembangkan. Sasaran yang akan dinilai dalam aspek ini adalah lokasi proyek, proses produksi, rencana produksi, kebutuhan bahan baku, rencana pengadaan bahan, jadwal waktu pembangunan dan kebutuhan tenaga kerja serta pemilihan jenis dan jumlah teknologi yang digunakan. Sedangkan aspek lingkungan merupakan aspek yang perlu mendapatkan perhatian khusus, terutama dampak proyek terhadap pencemaran (lingkungan), sosiopolitis dan faktor yuridis.

Suatu kegiatan bisnis pasti melibatkan banyak pihak yang memiliki berbagai kepentingan yang berbeda, seperti para investor selaku pemrakarsa, bank selaku pemberi kredit, dan pemerintah yang memberikan fasilitas tata peraturan hukum dan perundang-undangan. Investor berkepentingan untuk mengetahui tingkat keuntungan dari investasi, bank berkepentingan untuk mengetahui tingkat keamanan kredit yang diberikan dan kelancaran pengembaliannya, pemerintah lebih menitik-beratkan

manfaat dari investasi tersebut secara makro baik bagi perekonomian, pemerataan kesempatan kerja, dan lain-lain.

Mengingat bahwa kondisi yang akan datang dipenuhi dengan ketidakpastian, maka diperlukan pertimbangan-pertimbangan tertentu di dalam memulai suatu bisnis, dimana dasar dari pertimbangan-pertimbangan tersebut dapat diperoleh melalui suatu studi terhadap berbagai aspek mengenai kelayakan suatu bisnis yang akan dijalankan, sehingga hasil daripada studi tersebut digunakan untuk memutuskan apakah sebaiknya proyek atau bisnis layak dikerjakan atau ditunda atau bahkan dibatalkan. Hal tersebut diatas adalah menunjukkan bahwa dalam studi kelayakan akan melibatkan banyak tim dari berbagai ahli yang sesuai dengan bidang atau aspek masing-masing seperti ekonom, hukum, psikolog, akuntan, perekayasa teknologi dan lain sebagainya.

Jadi pengertian studi kelayakan bisnis adalah penelitian yang menyangkut berbagai aspek baik itu dari aspek hukum, sosial ekonomi dan budaya, aspek pasar dan pemasaran, aspek teknis dan teknologi sampai dengan aspek manajemen dan keuangannya, dimana itu semua digunakan untuk dasar penelitian studi kelayakan dan hasilnya digunakan untuk mengambil keputusan apakah suatu proyek atau bisnis dapat dikerjakan atau ditunda dan bahkan tidak dijalankan.

Studi kelayakan biasanya digolongkan menjadi dua bagian yang berdasarkan pada orientasi yang diharapkan oleh suatu perusahaan yaitu berdasarkan orientasi laba, yang dimaksud adalah studi yang menitik-beratkan pada keuntungan yang secara ekonomis, dan orientasi tidak pada laba (social), yang dimaksud adalah studi yang menitik-beratkan suatu proyek tersebut bisa dijalankan dan dilaksanakan tanpa memikirkan nilai atau keuntungan ekonomis.

## **B. PENYUSUNAN STUDI KELAYAKAN BISNIS**

Penyusunan studi kelayakan bisnis sebagai salah satu metode ilmiah pada umumnya meliputi beberapa langkah kegiatan.

- Penemuan ide bisnis  
Tahapan penemuan ide merupakan tahapan seseorang menemukan sebuah ide bisnis. Ide bisnis muncul karena peluang bisnis yang dipandang memiliki prospek yang baik terlihat. Penemuan ide bisnis ini ndapat bersumber dari bacaan, hasil pengamatan, informasi dari orang lain, media masa, maupun berdasarkan pengalaman.
- Melakukan studi pendahuluan  
Studi pendahuluan dilakukan untuk memperoleh gambaran umum peluang bisnis dari ide bisnis yang akan dijalankan, termasuk didalamnya prospek dan kendala yang dapat muncul dari bisnis yang akan dilakukan. Jika berdasarkan studi pendahuluan sebuah ide bisnis memiliki prospek yang baik dan pelaku bisnis memiliki keyakinan untuk mengatasi kendala yang mungkin muncul maka proses dilanjutkan dengan tahap berikutnya.
- Membuat desain studi kelayakan

Setelah gambaran umum tentang peluang bisnis dari ide bisnis yang akan dijalankan diperoleh, langkah selanjutnya adalah membuat desain studi kelayakan yang meliputi penentuan aspek-aspek yang akan diteliti, responden, teknik pengumpulan data, penyusunan kuesioner, alat analisis data, penyusunan anggaran untuk melakukan studi kelayakan, sampai dengan penentuan desain laporan akhir.

- Pengumpulan data  
Pengumpulan data dapat dilakukan dengan menggunakan observasi, wawancara, maupun kuesioner sedangkan sumber data dapat berupa data primer maupun data skunde. Pengumpulan data seringkali merupakan pekerjaan yang paling mengeluarkan waktu dan biaya yang besar nuntuk penyusunan studi kelayakan bisnis sehingga proses pengumpulan data harus didesain sebaik mungkin.
- Analisis data interpretasi data  
Analisis data dapat dilakukan dengan menggunakan analisis kualitatif maupun kuantitatif . Analisis kualitatif dilakukan jika data yang dikumpulkan berupa data kualitatif (judgement) sedangkan analisis kuantitatif dilakukan jika data yang dikumpulkan berupa data kuantitatif.
- Menarik kesimpulan dan rekomendasi  
Kesimpulan didasarkan pada hasil analisis data untuk memutuskan suatu ide bisnis layak atau tidak layak berdasarkan setiap aspek yang diteliti. Sedangkan rekomendasi memberikan arahan petunjuk tentang tindak lanjut ide bisnis yang akan dijalankan serta memberikan catatan-catatan jika ide bisnis tersebut akan dilaksanakan.
- Penyusunan laporan studi kelayakan bisnis  
Format maupun desain laporan akhir harus disesuaikan dengan pihak-pihak yang akan menggunakan studi kelayakan bisnis. Selain itu, besarnya anggaran untuk menyusun studi kelayakan bisnis juga harus

Menurut para peneliti ada pula aspek yg harus di perhatikan agar bisnis tersebut bias berjalan dengan lancar dan tanpa ada hambatan.

Berikut ini aspek-aspek yang harus diteliti dalam suatu Studi Kelayakan Bisnis, yaitu:

1. Aspek hukum  
Menyangkut semua legalitas rencana bisnis yang akan kita laksanakan yang meliputi ketentuan hukum yang berlaku diantaranya :
  - Izin lokasi  
→ Akte pendirian perusahaan dari notaris setempat PT/CV atau berbentuk badan hukum lainnya.
  - NPWP (Nomor Pokok Wajib Pajak)
  - Surat tanda daftar perusahaan
  - Surat izin tempat usaha dari pemda setempat
  - Surat tanda rekanan dari pemda setempat
  - SIUP setempat
2. Aspek sosial ekonomi dan budaya  
Menyangkut dampak yang diberikan kepada masyarakat sekitar karena adanya suatu kegiatan usaha tersebut, diantaranya:

- Dari sisi budaya, apa dampak keberadaan bisnis kita terhadap kehidupan masyarakat, kebiasaan adat setempat, dan lain-lain.
  - Dari sudut ekonomi, seperti seberapa besar tingkat pendapatan per kapita penduduk, apakah proyek dapat mengubah atau justru mengurangi income per capita penduduk setempat, pendapatan nasional atau upah rata-rata tenaga kerja setempat atau UMR.
  - Dan dari segi sosial, apakah dengan adanya bisnis kita, menjadi semakin ramai, lalu lintas semakin lancar, adanya jalur komunikasi, penerangan listrik dan lainnya, pendidikan masyarakat setempat dan untuk mendapatkan itu semua adalah dengan wawancara, kuesioner, dokumen, dan lain-lain. Untuk melihat apakah suatu proyek layak atau tidak dilakukan dengan membandingkan keinginan investor atau pihak yang terkait dengan sumber data yang terkumpul.
3. Aspek pasar dan pemasaran  
menyangkut apakah ada peluang pasar untuk produk yang akan dihasilkan oleh kegiatan usaha kita, dengan melihat hal-hal berikut :
- Potensi pasar
  - Jumlah konsumen potensial, konsumen yang mempunyai keinginan atau hasrat untuk membeli.
  - Tentang perkembangan/pertumbuhan penduduk
  - Daya beli, kemampuan konsumen dalam rangka membeli barang mencakup tentang perilaku, kebiasaan, preferensi konsumen, kecenderungan permintaan masa lalu, dll.
  - Pemasaran, menyangkut tentang strategi yang digunakan untuk meraih sebagian pasar potensial atau peluang pasar atau seberapa besar pengaruh strategi tersebut dalam meraih besarnya market share.
4. Aspek teknis dan teknologi  
Menyangkut pemilihan lokasi, alat-alat, yang sesuai dengan hasil yang diinginkan, lay out, dan pemilihan teknologi yang sesuai.
5. Aspek manajemen  
Menyangkut pembangunan dan operasional.
6. Aspek keuangan  
Menyangkut sumber dana yang akan diperoleh dan proyeksi pengembaliannya dengan tingkat biaya modal dan sumber dana yang bersangkutan.

### **C. PROSES DAN TAHAPAN RANCANGAN BISNIS**

Proses perencanaan bisnis ada beberapa tahapan sistematis yaitu :

1. Merumuskan tujuan dan sasaran usaha. Selanjutnya, calon wirausaha mengumpulkan fakta, data, dan informasi disekitar tempat usaha yang akan didirikan.
2. Mengumpulkan fakta dan data serta informasi mengenai situasi dan kondisi usaha yang akan didirikan.

3. Mengadakan pembahasan atau analisis mengenai fakta, data dan informasi yang didapatkan dari langkah 1 dan 2 untuk mencari peluang usaha, mengenali ancaman, kekuatan, dan kelemahan didalam mengambil langkah-langkah kegiatan usaha pada masa mendatang.
4. Merumuskan sarana usaha yang akan didirikan dengan penuh tanggung jawab.
5. Merumuskan berbagai macam alternatif dan memilih alternatif yang terbaik dan dapat ditempuh untuk merealisasikan sasaran pendirian usaha.
6. Merumuskan rencana strategis pendirian usaha jangka pendek.
7. Merumuskan rencana strategis pendirian usaha jangka panjang.
8. Menyusun anggaran belanja dalam rangka pendirian usaha.
9. Penemuan Ide Agar dapat menghasilkan ide proyek yang dapat menghasilkan produk laku untuk dijual dan menguntungkan diperlukan penelitian yang terorganisasi dengan baik serta dukungan sumber daya yang memadai.

Jika ide proyek lebih dari satu , dipilih dengan memperhatikan :

- ide proyek sesuai dengan kata hatinya
  - pengambil keputusan mampu melibatkan diri dalam hal-hal yang sifatnya teknis
  - keyakinan akan kemampuan proyek menghasilkan laba.
- 10 Tahap Penelitian Setelah ide proyek terpilih, dilakukan penelitian yang lebih mendalam dengan metode Ilmiah :
- a. mengumpulkan data
  - b. mengolah data
  - c. menganalisis dan menginterpretasikan hasil pengolahan data
  - d. menyimpulkan hasil
  - e. membuat laporan hasil
  - f. Tahap Evaluasi.

Evaluasi yaitu membandingkan sesuatu dengan satu atau lebih standar atau kriteria yang bersifat kuantitatif atau kualitatif. Ada 3 macam evaluasi:

1. mengevaluasi usaha proyek yang akan didirikan
  2. mengevaluasi proyek yang akan dibangun
  3. mengevaluasi bisnis yang sudah dioperasionalkan secara rutin
- Dalam evaluasi bisnis yang akan dibandingkan adalah seluruh ongkos yang akan ditimbulkan oleh usulan bisnis serta manfaat atau benefit yang akan diperkirakan akan diperoleh.

g. Tahap Pengurutan Usulan yang Layak

Jika terdapat lebih dari satu usulan rencana bisnis yang dianggap layak, perlu dilakukan pemilihan rencana bisnis yang mempunyai skor tertinggi jika dibanding usulan lain berdasar kriteria penilaian yang telah ditentukan.

h. Tahap Rencana Pelaksanaan

Setelah rencana bisnis dipilih perlu dibuat rencana kerja pelaksanaan pembangunan proyek. Mulai dari penentuan jenis pekerjaan, jumlah dan

kualifikasi tenaga perencana, ketersediaan dana dan sumber daya lain serta kesiapan manajemen.

i. Tahap Pelaksanaan

Dalam realisasi pembangunan proyek diperlukan manajemen proyek. Setelah proyek selesai dikerjakan tahap selanjutnya adalah melaksanakan operasional bisnis secara rutin. Agar selalu bekerja secara efektif dan efisien dalam rangka meningkatkan laba perusahaan, dalam operasional perlu kajian-kajian untuk mengevaluasi bisnis dari fungsi keuangan, pemasaran, produksi dan operasi.

**Hasil Studi Kelayakan Bisnis**

→ Hasil studi kelayakan bisnis berupa dokumentasi lengkap dalam bentuk tertulis yang diperlihatkan bagaimana rencana bisnis memiliki nilai-nilai positif bagi aspek-aspek yang diteliti, sehingga akan dinyatakan sebagai proyek bisnis yang layak.

**Etika dalam Studi Kelayakan Bisnis**

→ Aspek moral dan etika dalam bisnis, khususnya dalam studi kelayakan bisnis (SKB) menjadi hal yang penting. Perilaku etis mengacu pada norma-norma atau standar-standar moral pribadi dalam hubungannya dengan orang lain agar dapat terjamin tidak seorangpun yang akan dirugikan.

1) Etika peneliti pada responden

Dalam pengumpulan data dari para responden, perlu diingat hak atas kebebasan pribadi sehingga responden tidak akan dirugikan baik secara fisik maupun mental

2) Etika peneliti pada klien

Dalam suatu studi kelayakan bisnis pertimbangan-pertimbangan etis terhadap klien perlu diperhatikan. Karena klien mempunyai hak atas penelitian yang dilakukan secara etis.

3) Etika peneliti pada asisten

Peneliti biasanya asisten peneliti, tidak etis jika menugaskan seorang asisten melakukan suatu wawancara yang bisa membahayakan.

4) Etika klien

Sering terjadi peneliti kelayakan bisnis diminta oleh kliennya untuk mengubah data, mengartikan data dari segi yang menguntungkan atau menghilangkan bagian-bagian dari hasil analisis yang dianggap merugikan, kalau peneliti menuruti keinginan tersebut bisa jadi profesi peneliti akan hancur.

**Manfaat studi kelayakan bisnis**

1) Pihak Investor

Sebelum menanamkan modalnya di perusahaan yang akan dijalankan investor akan mempelajari laporan studi kelayakan bisnis yang telah dibuat, karena investor memiliki kepentingan langsung tentang keuntungan yang akan diperoleh dan jaminan modal yang akan ditanamkan.

- 2) Pihak Kreditor  
Sebelum memberikan kredit pihak bank perlu mengkaji studi kelayakan bisnis dan mempertimbangkan bonafiditas dan tersedianya agunan yang dimiliki.
- 3) Pihak Manajemen Perusahaan  
Sebagai leader manajemen perusahaan juga memerlukan studi kelayakan bisnis untuk mengetahui dana yang dibutuhkan, berapa yang dialokasikan dari modal sendiri, rencana pendanaan dari investor dan kreditor
- 4) Pihak Pemerintah dan Masyarakat  
Perusahaan yang akan berdiri harus memperhatikan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah agar dapat diprioritaskan untuk dibantu oleh pemerintah.
- 5) Bagi Tujuan Pembangunan Ekonomi  
Penyusunan studi kelayakan bisnis perlu dianalisis manfaat yang akan didapat dan biaya yang ditimbulkan proyek terhadap perekonomian nasional, karena sedapat mungkin proyek dibuat demi tercapainya tujuan-tujuan nasional.

## **D. ANALISIS KELAYAKAN BISNIS**

Analisis kelayakan bisnis adalah proses yang menentukan apakah ide bisnis entrepreneur dapat menjadi bisnis yang sukses. Tujuannya adalah untuk menentukan apakah suatu ide bisnis layak direalisasikan. Analisis kelayakan bisnis dapat dikaji dari empat aspek utama, yaitu produk dan jasa, industry dan pasar, organisasi dan keuangan. Sementara rencana bisnis merupakan alat perencanaan yang mengubah ide bisnis menjadi kenyataan. Rencana bisnis disusun berdasarkan studi kelayakan, tetapi memberikan gambaran yang lebih komprehensif dari pada suatu kelayakan.

Analisis kelayakan bisnis adalah proses yang menentukan apakah ide bisnis entrepreneur dapat menjadi bisnis yang sukses. Tujuannya adalah untuk menentukan apakah suatu ide bisnis layak direalisasikan. Analisis kelayakan bisnis dapat dikaji dari empat aspek utama, yaitu produk dan jasa, industry dan pasar, organisasi dan keuangan. Sementara rencana bisnis merupakan alat perencanaan yang mengubah ide bisnis menjadi kenyataan. Rencana bisnis disusun berdasarkan studi kelayakan, tetapi memberikan gambaran yang lebih komprehensif dari pada studi kelayakan.

### **❖ Analisis Kelayakan Produk**

Analisis ini dilakukan untuk menilai seluruh tampilan produk yang akan dikembangkan. Analisis ini juga untuk menentukan daya tarik ide suatu produk bagi calon pelanggan dan mengidentifikasi berbagai sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk tersebut

Entrepreneur harus melakukan penelitian, baik primer maupun sekunder. Penelitian primer dilakukan dengan mengumpulkan data langsung dari konsumen dan menganalisisnya. Penelitian sekunder dilakukan dengan mengumpulkan data yang telah disusun pihak lain dan yang telah tersedia.

Penelitian juga dapat dilakukan dengan melakukan tes terhadap produk yaitu *concept testing* dan *usability testing*. Pada *concept testing*, tes dilakukan untuk mengetahui minat, hasrat dan maksud pembelian produk. Terdapat tiga maksud utama dalam *concept testing*, yaitu ;

1. Memvalidasi asumsi dasar dari ide buruk
2. Membantu pengembangan ide
3. Mengestimasi pangsa pasar potensial dari produk

Hasil dari *concept testing* berupa pernyataan konsep yang mencakup hal-hal berikut ini ;

- a. Deskripsi barang atau jasa yang ditawarkan
- b. Pasar sasaran yang dimaksud
- c. *Benefit* dari produk atau jasa
- d. Deskripsi mengenai bagaimana produk akan diposisikan relative berbeda dibandingkan produk sejenis di pasar
- e. Deskripsi mengenai bagaimana barang atau jasa akan dijual dan didistribusikan.

*Usability testing* adalah bentuk dari analisis kelayakan produk untuk mengukur kemudahan penggunaan produk dan persepsi mengenai pengalaman menggunakan produk. Entrepreneur dengan anggaran terbatas dapat meminta bantuan teman atau kolega untuk menggunakan produk, kemudian memberikan evaluasi secara tertulis maupun secara lisan.

#### ❖ Analisis Kelayakan Industri dan Pasar

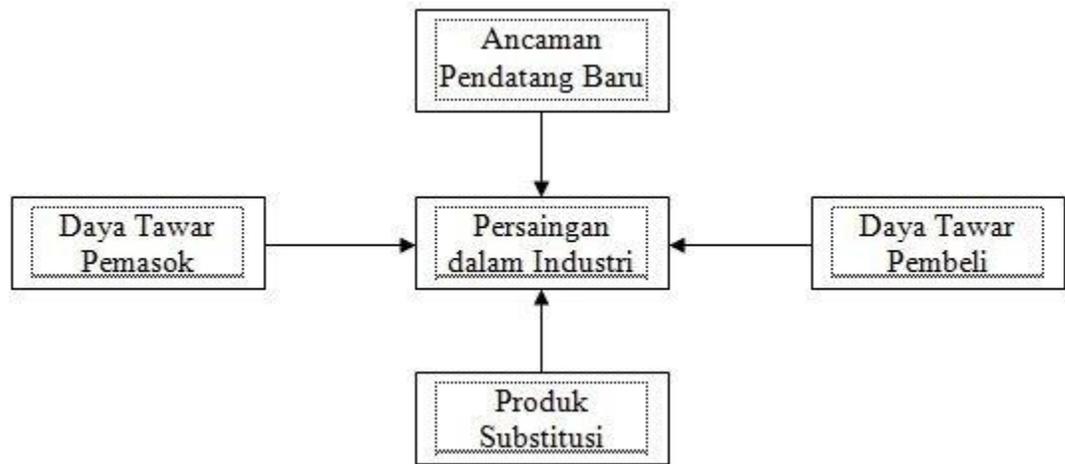
Analisis ini dilakukan untuk menilai seluruh tampilan pasar untuk produk yang akan dikembangkan. Terdapat 3 aspek yang dikaji yaitu ; kemenarikan industry, ketepatan waktu pasar dan identifikasi ceruk pasar.

Karakteristik Industri yang Menarik
1. Besar dan tumbuh
2. Penting bagi pelanggan
3. Industry relative masih muda
4. Memiliki margin operasi yang besar
5. Tidak terlalu ramai

Untuk memahami pasar, entrepreneur sebaiknya melakukan riset primer dan sekunder. Ketepatan waktu pasar menjadi bahan kajian entrepreneur ketika akan

meluncurkan produk ke pasar. Meluncurkan produk terobosan yang sama sekali baru memberikan keuntungan bagi entrepreneur yaitu dapat menetapkan standar industry, pengakuan merek dan kekuatan besar.

Identifikasi ceruk pasar merupakan langkah terakhir dalam analisis kelayakan industry. Ceruk pasar adalah tempat didalam segmen pasar yang lebih besar yang mewakili kelompok kecil dari pelanggan dengan minat serupa.



### ❖ Analisis Kelayakan Organisasi

Analisis ini dilakukan untuk menentukan apakah bisnis yang akan dijalankan memiliki cukup keahlian manajemen, kompetensi organisasi dan sumber daya untuk meluncurkan bisnis secara sukses. Aspek kecakapan manajemen menuntut *entrepreneur* untuk mengevaluasi kecakapan dan kemampuan tim manajemen. Penilaian ini bersifat rinci dan *entrepreneur* harus mengisi penilaiannya sendiri.

Analisis dari sisi kecukupan sumber daya untuk menentukan apakah usaha baru yang dikembangkan memiliki sumber daya yang cukup, yang menentukan sukses tidaknya pengembangan ide buruk. hal ini juga menyangkut kualitas sumber daya yang tersedia.

Aspek Kelayakan Organisasi
1. Apakah memiliki cukup keahlian manajemen
2. Apakah memiliki kompetensi organisasi
3. Apakah memiliki sumber daya manusia yang memadai

### ❖ Analisis Kelayakan Keuangan

Aspek yang dikaji dalam analisis ini adalah uang kas yang dibutuhkan untuk memulai bisnis, kinerja keuangan dari bisnis serupa dan kemenarikan keuangan secara menyeluruh dari bisnis yang akan dikembangkan.

### Aspek Kelayakan Keuangan

1. Uang kas yang dibutuhkan
2. Kinerja keuangan bisnis serupa
3. Kemenarikan keuangan secara menyeluruh dari bisnis yang akan dikembangkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- <http://www.pengertianpakar.com/2015/01/pengertian-manfaat-dan-tujuan-bisnis.html>
- <http://www.kembar.pro/2015/10/6-unsur-manajemen-terpenting-dalam-fungsi-manajemen.html>
- <http://coretan-berkelas.blogspot.com/2014/11/pengelolaan-sumber-daya-usaha-6m.html>
- <http://www.ambyaberbagi.com/2016/01/pengertian-bisnis-jenis-dan-macam.html>
- <https://indraprayoga.wordpress.com/2009/11/10/macam-macam-perusahaan/>
- <http://peace-wentali.blogspot.co.id/2013/02/resiko-perusahaan-manufaktur.html>
- <http://www.tommcifle.com/pentingnya-sistem-bisnis-untuk-mengembangkan-perusahaan/>
- <http://adheirma309.blogspot.co.id/2014/12/makalah-etika-bisnis.html>
- <http://gladizaho.blogspot.co.id/2012/11/mk-2-12.html>
- <http://catdog02.blogspot.co.id/2016/11/budaya-dan-etika-bisnis.html>
- <http://blognewetikaberkomunikasi.blogspot.co.id/2015/10/etika-berkomunikasi.html>
- [http://fadhilainas-fisip11.web.unair.ac.id/artikel\\_detail-77379-Umum-Etika%20Negosiasi.html](http://fadhilainas-fisip11.web.unair.ac.id/artikel_detail-77379-Umum-Etika%20Negosiasi.html)
- <http://zahiraccounting.com/id/blog/etika-bisnis-dan-tanggung-jawab-sosial-perusahaan/>
- [https://id.wikipedia.org/wiki/Badan\\_usaha](https://id.wikipedia.org/wiki/Badan_usaha)
- <http://www.pengertianku.net/2015/09/pengertian-badan-usaha-dan-contohnya-maupun-jenisnya.html>
- <http://badanusaha.com/>
- <http://viiview.inspsearch.com/search/web?type=ds&channel=cor&q=perusahaan>
- <http://nitaqony.blogspot.co.id/2013/12/penggabungan-badan-usaha.html>
- <http://kumalasari88.blogspot.co.id/2010/04/apa-perbedaan-badan-usaha-dengan.html>
- S., Alam (2007). *Ekonomi 3 Untuk SMA Kelas XII*. Jakarta: Esis/Erlangga. ISBN 979-734-533-5. (Indonesia)
- <https://rizanurcahyaningtyas.blogspot.com/2012/04/makalah-kewirausahaan.html>

<http://chandrabayuu.blogspot.co.id/2012/12/pengertian-faktor-yang-mempengaruhi.html?m=1>

<https://id.wikipedia.org/wiki/manajemen>

Tisnawati,ernie 2014 Pengantar Manajemen

<http://wikipedia.org>

<http://jiscinfonet.ac.uk/infokits/risk-management>

<http://vibiznews.com>

AS/NZS 4360:2004, Australian/New Zealand Standard Risk Management, Joint Technical Committee OB-007 Risk Management, 31 Agustus 2004.

Committee of Sponsoring Organization (COSO) of the Treadway Commission. What is COSO: Background and Events Leading to Internal Control-Integrated Framework. 1992

Simmons, Mark. COSO Based Auditing. The Internal Auditor, December 1997 The Institute of Internal Auditors. Internal C

Vaughan, Emmet. Fundamental of Risk and Insurance. 2nd, John Willey, 1978

<http://pengertianmanajemen.net/pengertian-manajemen-sumber-daya-manusia>

<http://masudama.blogspot.co.id/2012/12/ruang-lingkup-manajemen-sumber-daya.html>

<https://teknologipendidikan2014.wordpress.com/2014/11/28/manajemen-ketenagaan/>

<http://duniaiptek.com/kompensasi-dalam-manajemen-sumber-daya-manusia/>

<http://erwiza3c.blogspot.co.id/2014/01/manajemen-sumber-daya-manusia.html>

<http://arenamateribelajar.blogspot.co.id/2012/11/pemeliharaan-sumber-daya-manusia.html>

<https://atikanafridayanti.wordpress.com/2013/11/21/pemutusan-hubungan-kerja-phk/>

“Prinsip-prinsip Pemasaran” oleh Philip Kotler & Gary Armstrong. 2008., edisi 12. Penerbit Erlangga Jakarta.

<http://definisimu.blogspot.com/2012/08/definisi-perencanaan.html>

[http://wacanamitra.blogspot.com/2010/09/tahap-dasar-perencanaan\\_12.html](http://wacanamitra.blogspot.com/2010/09/tahap-dasar-perencanaan_12.html)

<http://dandyadventures.blogspot.com/2011/11/rencana-operasional.html>

<http://hatakeindrashi.blogspot.com/2011/12/faktor-waktu-dan-perencanaan.html>

[http://id.wikipedia.org/wiki/Perencanaan\\_strategis](http://id.wikipedia.org/wiki/Perencanaan_strategis)

<http://adehanisah.blogspot.com/2011/05/misi-dan-tujuan-organisasi.html>

<http://mycopypast.blogspot.com/2009/09/pengertian-perencanaan-pemasaran.html>

<https://edratna.wordpress.com/2007/11/23/apa-yang-diperhatikan-untuk-memulai-usaha/>

<http://ipan.web.id/kewirausahaan-dan-strategi-marketing-5-cara-memasarkan-usaha-baru-secara-ringan-tanpa-konsep-yang-rumit/>

<http://www.kembar.pro/2015/07/strategi-pemasaran-dan-bauran-pemasaran.html>

<http://rocketmanajemen.com/tujuan-strategi-pemasaran/>

<http://nichonotes.blogspot.co.id/2015/02/strategi-pemasaran.html>

<http://www.sarjanaku.com/2013/04/pengertian-strategi-pemasaran-definisi.html>

<https://www.carajadikaya.com/ccontoh-strategi-pemasaran/>

<http://skripsi-manajemen.blogspot.co.id/2011/02/pengertian-definisi-pemasaran.html>

<https://majidbsz.wordpress.com/2008/06/30/pengertian-konsep-definisi-pemasaran/>

<http://infoseputarekonomi.blogspot.co.id/2016/08/pengertian-perencanaan-pemasaran.html>

<http://jurusanpemasaran.blogspot.co.id/2015/10/perencanaan-pemasaran-marketing-plan.html>

<http://ekaayu-wulandari.blogspot.co.id/2012/10/perencanaan-pemasaran.html>

<http://pengertianmanajemen.net/pengertian-manajemen-produksi/>

<https://yprawira.wordpress.com/pengertian-dan-proses-produksi/>

<http://didilaiyo.blogspot.co.id/2012/05/karakteristik-sistem-produksi.html>

<http://d3manajemen.blogspot.co.id/2011/12/pengendalian-produksi.html>

<http://hamididoank.blogspot.co.id/2014/03/makalah-manajemen-poasionalr.html>

<https://sites.google.com/site/operasiproduksi/luas-produksi>

<http://joe-proudly-present.blogspot.co.id/2011/11/pengendalian-kualitas.html>

<http://resa-magnet.blogspot.co.id/2014/09/sumber-sumber-tenaga-kerja.html>

<http://www.kembar.pro/2015/03/pengertian-fungsi-dan-tujuan-manajemen-keuangan.html>

Diakses pada tanggal 20 Maret 2017

<http://trysutriani.blogspot.co.id/2015/06/analisa-sumber-dana-dan-penggunaan-dana.html>.

Diakses pada tanggal 20 maret 2017

<https://inggitbelajar.wordpress.com/2014/04/17/pengukuran-kinerja-keuangan-perusahaan/>.

Diakses pada tanggal 23 maret 2017

<http://www.artikelsiana.com/2015/07/kredit-pengertian-fungsi-unsur-macam-prinsip.html>.

Diakses pada tanggal 29 Maret 2017

<http://nilamahandika.blogspot.co.id/2011/07/kriteria-investasi.html>. Diakses pada 30 maret 017

<https://adityamrahman.blogspot.com/2015/05/materi-bisnis-internasional-lengkap.html>

<http://irawatiusb.blogspot.co.id/2015/08/materi-1-bisnis-internasional.html>

<http://goesur25.blogspot.com/2014/04/kekuatan-hukum-teknologi-dan-politik.html>

<http://majasari31.blogspot.com/2012/06/bisnis-internasional.html>

<http://fakultasfbm.blogspot.co.id/2015/08/pengertian-bisnis-internasional.html>

<http://sitirahmawatii.blogspot.co.id/2011/09/gambaran-umum-bisnis-internasional.html>

[http://bisnisinternas.blogspot.co.id/2012/11/rangkuman-bisnis-internasional\\_8.html](http://bisnisinternas.blogspot.co.id/2012/11/rangkuman-bisnis-internasional_8.html)

[http://vonnyridhajossephine.blogspot.co.id/2012/01/pengantar-bisnis\\_3403.html](http://vonnyridhajossephine.blogspot.co.id/2012/01/pengantar-bisnis_3403.html)

<http://isu-isuekternal.blogspot.co.id/2015/01/bab-14-bisnis-internasional.html>

<http://tugasakhiramik.blogspot.co.id/2013/10/tahap-tahap-dalam-memasuki-bisnis.html>

<http://manfaat.co.id/manfaat-perdagangan-internasional>

<http://isu-isuekternal.blogspot.co.id/2015/01/bab-14-bisnis-internasional.html>

<http://mascerdas.blogspot.co.id/2015/11/langkah-langkah-studi-kelayakan-bisnis/>

<http://mascerdas.blogspot.co.id/2015/11/langkah-langkah-studi-kelayakan-bisnis.html?m=2>

<http://rizqitohopi12.wordpress.com/2014/01/13/analisis-kelayakan-bisnis/>

<https://rizqitohopi12.wordpress.com/2014/01/13/analisis-kelayakan-bisnis/>