



MANAJEMEN BISNIS

Dr. NURYAKIN

# MANAJEMEN BISNIS

**Dr. NURYAKIN**

**BUKU AJAR**

**MANAJEMEN  
BISNIS**

Dr. Nuryakin

# **MANAJEMEN BISNIS**

Dr. Nuryakin

The Phinisi Press Yogyakarta



Jl. Nitipuran No. 313 Yogyakarta  
Telp. 085292039650 E-mail: [thephinisiipress@yahoo.com](mailto:thephinisiipress@yahoo.com)

# MANAJEMEN BISNIS

**Penulis:**

**Dr. Nuryakin**

Editor:

Pewajah sampul: Team The Phinisi Press

Pewajah isi: Team The Phinisi Press

Penyunting: Ahmad Sahide

Cetakan ke 2, September 2021

Diterbitkan oleh:

The Phinisi Press Yogyakarta Jalan Nitipuran No. 313 Yogyakarta

Nomor telepon: 085292039650

Alamat e-mail: [thephinisiexpress@yahoo.com](mailto:thephinisiexpress@yahoo.com)

ISBN: 978-602-6941-45-9

The Phinisi Press Hak cipta dilindungi undang-undang

*All rights reserved*

## KATA PENGANTAR

### **Bismillahirrahmanirrahim**

Segala puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala nikmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ajar “Manajemen Bisnis ini bisa terselesaikan. Penyusunan buku ini merupakan sumbangsih dalam pembuatan bahan ajar pada matakuliah manajemen bisnis untuk program studi manajemen, akuntansi dan fakultas bahasa.

Bidang kajian manajemen bisnis merupakan salah satu bagian dari fungsi yang lebih berurusan dengan pelanggan dibandingkan fungsi bisnis lainnya. Kegiatan perusahaan sebenarnya mengarah pada kemampuan atau kegiatan dari aktivitas bisnis yang mengarahkan barang barang dan jasa dari produsen ke konsumen. Namun dengan perkembangan zaman, khususnya di era modern ini, pemasaran telah mengalami evolusi yang bukan hanya mendasarkan pada kegiatan untuk menyalurkan barang dari tangan produsen ke konsumen. Hal inilah yang mendasari penulis dalam menyusun buku manajemen pemasaran.

Bagian bab per bab dalam buku ini berupaya untuk disesuaikan dengan konsep manajemen bisnis. Konsep manajemen bisnis saat ini, pada intinya adalah proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk serta nilai dengan pihak lain. Dalam hal ini pemasaran harus mampu memberikan keunggulan dalam produk mereka untuk bisa diterima oleh pelanggan. Namun tenaga pemasaran juga dituntut untuk menggunakan sumber daya perusahaan seefektif mungkin. Hal tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi kegiatan pemasaran perusahaan di abad modern ini.

Buku ini terdiri dari 12 Bab. Pada buku edisi ke 2 ini ada tambahan dalam bab 11 dan bab 12 yang membahas tentang manajemen pemasaran digital dan manajemen pemasaran jasa. Penyelesaian buku ini, mulai dari penulisan awal, hingga penulisan akhir tentunya tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karenanya, dengan penuh hormat dan ketulusan penulis haturkan ucapan terimakasih dan penghargaan kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian buku ini.

Semoga segenap bantuan dan dukungan tersebut menjadi bagian amal ibadah pada Allah SWT.

Selanjutnya, dengan kesadaran akan keterbatasan dalam penulisan buku manajemen pemasaran ini, Penulis berharap semoga buku ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen umumnya dan terkhusus manajemen pemasaran dan berguna bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, September 2021

Nuryakin

## DAFTAR ISI

### BUKU AJAR

### KATA PENGANTAR

### DAFTAR ISI

<b>BAB 1</b>	<b>PENGANTAR MANAJEMEN DAN MANAJER.....</b>	<b>1</b>
<b>BAB 2</b>	<b>SEJARAH DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN .....</b>	<b>20</b>
<b>BAB 3</b>	<b>MENGELOLA LINGKUNGAN DAN BUDAYA.....</b>	<b>36</b>
<b>BAB 4</b>	<b>KEWIRAUSAHAAN, BISNIS BARU DAN KEPEMILIKAN BISNIS .....</b>	<b>50</b>
<b>BAB 5</b>	<b>MANAJEMEN OPERASI DAN KUALITAS UNTUK BARANG DAN JASA .....</b>	<b>67</b>
<b>BAB 6</b>	<b>MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KEPEMIMPINAN.....</b>	<b>84</b>
<b>BAB 7</b>	<b>MANAJEMEN PEMASARAN DAN PERILAKU KONSUMEN.....</b>	<b>10 4</b>
<b>BAB 8</b>	<b>MENGELOLA KEUANGAN BISNIS.....</b>	<b>127</b>
<b>BAB 9</b>	<b>SISTEM INFORMASI PERUSAHAAN.....</b>	<b>139</b>
<b>BAB 10</b>	<b>MANAJEMEN STRATEGI.....</b>	<b>154</b>
<b>BAB 11</b>	<b>MANAJEMEN PEMASARAN DIGITAL .....</b>	<b>167</b>
<b>BAB 12</b>	<b>MANAJEMEN PEMASARAN JASA.....</b>	<b>183</b>

### DAFTAR PUSTAKA

# BAB I

## *PENGANTAR MANAJEMEN DAN MANAJER*

### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari Bab ini diharapkan mahasiswa mampu:

- Memahami pengertian manajer dan manajemen
- Membedakan peran manajerial menurut Minzbergh
- Menjelaskan perbedaan mendasar antara fungsi-fungsi manajemen dan keterkaitan dengan kinerja manajer
- Memahami pengertian manajemen dalam konteks saat ini.
- Menjabarkan ruang lingkup manajemen
- Merinci tugas dan peran utama seorang manajer
- Menguraikan contoh dari fungsi-fungsi manajemen dalam perkembangan bisnis.
- Menjelaskan tentang pentingnya manager dalam merespon perkembangan sistem informasi dan teknologi di era revolusi industry 4.0.

## A. Pengantar

Manajemen dan manajer memiliki hubungan yang erat dalam organisasi bisnis. Manajemen dan manajer memiliki pengertian yang berbeda, namun keduanya saling melengkapi dalam fungsi-fungsi pengelolaan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam proses interaksi bisnis, manajer dan manajemen merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari fungsi-fungsi manajemen dalam bisnis. Beberapa aktifitas bisnis menganggap bahwa manajer dan manajemen sebagai penentu utama keberhasilan bisnis dalam mencapai tujuan organisasi.

Manajer oleh beberapa tokoh manajemen memiliki kesamaan dengan fungsi kepemimpinan (*leadership*) organisasi. Manajer atau *leader* memiliki pengikut yang dianut dan diikuti oleh para bawahan atau staf pelaksana, sehingga profesi sebagai seorang manajer menjadi penting. Karena profesi manajer menjadi penting, maka manajer juga sebagai penentu dalam pengambilan keputusan penting dalam bisnis. Manajer juga harus memiliki sikap dan kemampuan memimpin yang dianut oleh para pengikutnya. Agar para manajer dapat dianut oleh para pengikutnya maka mereka harus memiliki sikap yang mampu menjadi panutan, reputasi dan kepercayaan dan perencanaan bisnis yang matang dan menentukan fungsi-fungsi penting dalam operasional perusahaan. Proses perencanaan bisnis dalam organisasi ini dikenal dengan istilah manajemen (*management*) bisnis dalam mencapai tujuan organisasi.

Pada beberapa perusahaan yang mengembangkan bisnisnya

baik dipasar nasional maupun global, dalam beberapa aspek bisnis, peran manajer juga harus memiliki kompetensi yang mumpuni, ketrampilan dan kapabilitas yang juga terpercaya ketika menyelesaikan tanggungjawab sebagai seorang manajer dalam perusahaan. Agar manajer dapat menjalankan pekerjaannya, mereka dengan baik dan benar perlu bagi seorang manajer untuk menjalankan tugas utama mereka dengan mempertimbangkan berbagai kompetensi yang mereka miliki.

Dalam prakteknya, manajer bisnis harus menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi. Apabila manajer menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi maka akan mudah untuk mencapai tujuan organisasi. Namun sebaliknya apabila fungsi-fungsi manajemen tersebut tidak dapat dilaksanakan maka kompetensi manajer akan diragukan dan mereka tidak mampu mengemban tugas sebagai seorang manajer bisnis. Para pakar bidang manajemen memandang pengertian yang beragam dalam menjelaskan fungsi manajemen dalam bisnis. Meskipun memiliki pandangan yang beragam, namun secara prinsip dalam menjalankan organisasi bisnis para pakar memiliki kesamaan makna dalam memandang fungsi manajemen.

Fungsi-fungsi manajemen tersebut akan dibahas dalam bab I ini dan bagaimana fungsi-fungsi manajemen dijalankan oleh seorang manajer dalam bisnis. Manajer yang benar akan menjalankan fungsi-fungsi manajemennya sesuai dengan bidang dan kompetensi yang dimilikinya.

## B. Manajer dan Fungsi Manajemen

Manajer dianggap sebagai orang penting dalam organisasi. Apabila manajer yang sempat bekerja dengan tim dalam organisasi besar, maka mereka dianggap sebagai manajer yang beruntung. Manajer tersebut akan dapat melaksanakan dan membuat perencanaan kerja yang jauh lebih menyenangkan dan produktif dari sisi pengelolaan organisasi. Namun, sebaliknya manajer organisasi yang tidak dapat memenuhi dan mencapai tujuan dan harapan tinggi organisasi seperti tersebut, maka menjadi penting untuk organisasi dalam menilai kinerja manajer tersebut. Terdapat dua alasan mengapa manajer menjadi bagian yang penting dalam organisasi.

*Pertama*, Manajer sebagai penentu keberhasilan organisasi.

Hal ini berarti bahwa karena organisasi bisnis menemukan ketrampilan, kompetensi dan kemampuan manajerial yang ideal bagi organisasi yang dimiliki oleh para manajer, sehingga para stakeholder berupaya mencapai tujuannya lebih dari capaian sebelumnya pada waktu-waktu yang tidak menentu, dinamika persaingan yang kompleks, dan serba tidak menentu seiring perkembangan organisasi dalam menghadapi tantangan saat ini dan dinamika pasar tenaga kerja yang berubah-ubah dimasa yang akan datang. Alasan lain mengapa manajer itu penting bagi organisasi tersebut karena mereka berperan penting dalam menyelesaikan pekerjaan.

*Kedua*, Manajer akan merencanakan proses penting yang ada dalam bisnis dan manajer merupakan orang yang berupaya dalam menyelesaikan pekerjaan melalui fungsi koordinasi pada pekerjaan orang lain dan juga melalui fungsi pengawasan, perencanaan, koordinasi serta fungsi pengawasan merupakan fungsi-fungsi yang akan dijalankan oleh seorang manajer. Fungsi-fungsi tersebut sering disebut sebagai fungsi manajemen dalam organisasi. Perencanaan, koordinasi dan pengawasan diperlukan di setiap organisasi. Bagian ini dilakukan oleh seorang manajer.

Bagaimana peran manajer dalam era revolusi industri 4.0 saat ini ? Dewasa ini seiring perkembangan teknologi dan informasi dalam bisnis yang penuh persaingan yang oleh beberapa ahli di sebut sebagai era VUCA (*Volatility. Uncertainly, Complexity and Ambiguity*), peran manajemen dalam pengelolaan bisnis menjadi semakin kompleks di tengah dinamika dan persaingan bisnis yang tidak menentu menjadi kekuatan utama organisasi. Bahkan tidak hanya perusahaan bisnis yang berskala besar, pemanfaatan manajemen juga penting bagi perusahaan yang baru tumbuh (*startup business*). Organisasi bisnis meskipun dalam skala mikro juga memerlukan manajemen yang baik agar dapat memastikan proses kegiatan lingkup produksi, pemasaran, keuangan dan pengelolaan SDM dapat berjalan dengan baik. Namun, apabila sistem manajemen yang dikelola perusahaan buruk dan tidak tertata dengan baik akan berdampak pada adanya biaya operasional yang tinggi, sehingga akan merugikan perusahaan ditengah ketidakpastian

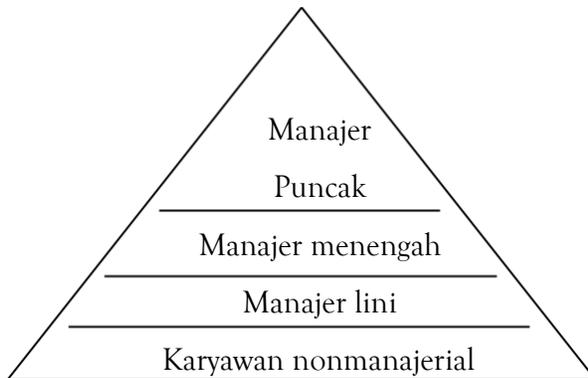
dan ambiguitas bisnis.

Bidang ilmu manajemen juga telah mengalami perkembangan yang luas seiring dengan perkembangan arus informasi dan teknologi. Ilmu manajemen, yang dulu dikenal dengan empat lingkup disiplin ilmu, yaitu manajemen SDM, manajemen pemasaran, manajemen keuangan dan manajemen operasional saja, namun saat ini telah berkembang pada lingkup bidang manajemen lainnya seperti bidang manajemen information system, manajemen logistik, manajemen risiko, manajemen ritel dan lingkup lainnya dalam manajemen. Keberhasilan perusahaan dalam mengelola bisnis merupakan salah satu kunci penting keberhasilan usaha dimasa yang akan datang. Beberapa ahli dibidang manajemen bisnis menjelaskan bahwa untuk memulai mengembangkan bisnis seorang entrepreneur perlu memiliki karyawan yang tepat sehingga mendorong perusahaan untuk semakin berkembang. Dengan melakukan perekrutan karyawan bidang SDM yang tepat, maka seorang entrepreneur akan lebih mudah dalam mencapai kesuksesannya.

### **C. Tingkatan Manajer dalam Organisasi**

Manajer dalam bisnis merupakan jabatan yang dapat diraih oleh setiap individu. Manajer tersebut dapat melekat pada individu yang diberikan tanggungjawab oleh perusahaan di bawah sumber dayanya lainnya dalam organisasi. Beberapa jenis manajer yang ada dalam organisasi oleh beberapa pakar di jelaskan berbeda-beda. Terdapat jenis manajer dalam organisasi

dengan tugas dan tanggungjawab yang berbeda-beda sesuai dengan beban pekerjaan yang diberaikan perusahaan. Manajer dalam perusahaan dapat dibedakan dari beberapa sudut pandang yang ada dalam organisasi yaitu dari sudut pandang tingkatannya dan sudut dari sudut pandang fungsi pada organisasi. Berikut tingkatan organisasi yang ada menurut Robbins and Coulter (2016) yang dapat dilihat pada gambar 1.1 berikut .



Gambar 1.1 Tingkatan Manajer dalam Organisasi  
Manajer lini pertama (*first-line manager*)

Manajer lini (*first-line manager*) dalam organisasi terdiri dari para manajer yang berada pada jenjang terbawah dalam fungsi-fungsi manajemen yang mengelola pekerjaan para karyawan nonmanajerial dan biasanya mereka terlibat secara langsung atau tidak langsung di dalam aktivitas bisnis, baik pada organisasi yang berorientasi pada barang atau berorientasi pada jasa untuk para pelanggan organisasi. Manajemen Lini pada tingkatan ini biasanya tingkatan yang paling rendah dalam suatu

organisasi, yang mereka melakukan jawab atas pekerjaan orang lain. Contoh posisi manajer lini dalam organisasi misalnya penyelia atau mandor.

**1) Manajer tingkat menengah (*middle manager*)**

Manajer tingkat menengah (*middle manager*) dalam organisasi bisnis terdiri dari para manajer yang menduduki posisi di antara jenjang terbawah dan jenjang teratas organisasi. Manajer-manajer ini mengelola pekerjaan para manajer lini pertama pada level organisasi. Manager menengah dalam organisasi terdiri dari lebih dari satu tingkatan didalam organisasi bisnis. Manager menengah bertugas untuk mengarahkan kegiatan manager lain. Manajer ini juga bertugas untuk mengarahkan kegiatan-kegiatan operasional yang lainnya seperti melaksanakan kebijakan organisasi. Contoh bagian manajer menengah dalam organisasi adalah kepala bagian yang membawahi kepala seksi.

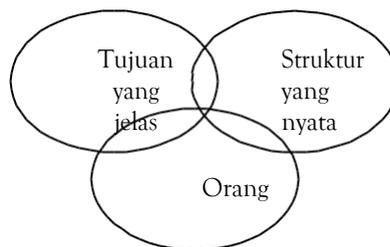
**2) Manajer puncak (*top manager*)**

Manajer puncak (*top manager*) dalam organisasi merupakan para manajer yang berada di dekat atau pada jenjang tertinggi di dalam struktur organisasi, yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan yang memengaruhi seluruh organisasi dan menetapkan sasaran- sasaran dan rencana kerja bagi organisasi. Manager puncak dalam organisasi memiliki bagian yang terdiri dari sekelompok orang dengan jumlah yang relatif sedikit. Manager puncak juga bertanggung

jawab atas manajemen secara keseluruhan dari organisasi. Bagian ini contohnya adalah Direktur Utama.

#### D. Lingkup Pekerjaan Manager

Seorang manajer dalam melaksanakan pekerjaan dan bekerja di dalam suatu organisasi baik yang berorientasi pada produk ataupun jasa. Organisasi adalah penataan sekumpulan orang secara sengaja guna mencapai tujuan-tujuan tertentu. Sebagai contoh lembaga pendidikan dasar, lembaga pendidikan menengah dan universitas tempat mahasiswa menuntut ilmu adalah sebuah organisasi yang berorientasi pada jasa. Demikian pula berbagai badan dan ikatan mahasiswa dalam sebuah perguruan tinggi (Universitas), pemerintahan, kementerian dibawah pemerintah, lembaga sosial dan keagamaan, toko online, toko penyewaan produk, dan lain sebagainya. Organisasi memiliki tiga sifat organisasi yang umum menurut Robbins and Coulter (2016) yang dapat dilihat pada gambar 1.2 berikut.



Gambar 1.2 Tingkatan Manajer dalam Organisasi

Berdasarkan gambar 1.2. tersebut diatas, dapat dijelaskan bahwa :

Pertama, adanya tujuan yang jelas dari organisasi bisnis yang tertera pada visi dan misi serta tertuang pada rencana dan target yang akan dicapai oleh organisasi tersebut.

Kedua, organisasi bisnis merupakan kumpulan dari individu-individu yang memiliki karakteristik berbeda antar satu dengan yang lainnya. Dibutuhkan kompetensi SDM yang unggul dalam menyelesaikan target pekerjaan yang dibebankan pada setiap individu dan kelompok mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Ketiga, adanya struktur dan garis perintah yang jelas, sehingga masing-masing individu memiliki garis komando dan perintah yang tegas. Garis perintah dan komando tersebut bisa bersifat top down dan bersifat terbuka dan adanya fleksibilitas dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan deskripsi kerja masing-masing individu.

### **Peran Manager menurut Minzberg**

Manajer dalam pendekatan Minzberg memiliki dua fungsi penting, yaitu adanya *interpersonal roles* (peran antar pribadi), dan adanya peran dalam menyampaikan informasi (*informational roles*) serta adanya peran strategis dalam pengambilan keputusan

(*decision roles*).

Berikut peran manajer dalam organisasi menurut Minzberg dalam Robbins and Coulter (2016) :

### **Peran *interpersonal roles* (peran antar pribadi)**

Peran sebagai figur (figure head)

Manajer dalam organisasi memiliki tanggung jawab yang besar pada aspek legal organisasi, aspek sosial, aspek seremonial dan pada sikap yang mencerminkan organisasi.

Peran sebagai pemimpin organisasi (Leader)

Sebagai manajer, individu diberikan beban sebagai seorang kepala departemen dalam sebuah team work, departemen ataupun organisasi yang dipimpinya.

Penghubung (Liaison)

Keberadaan manajer juga perlu membangun dan menjaga hubungan melalui komunikasi baik pada pihak Internal perusahaan maupun pada pihak eksternal.

### ***Informational Roles* (Peran Informasional)**

Dalam diri manager peran informasional dapat dilakukan melalui pengelola Informasi. Informational roles dapat diwujudkan melalui berikut :

Pengawasan (*Monitor*)

Sebagai pemantau, manajer berfungsi sebagai pencari informasi terkait dengan perkembangan industri

dan organisasinya.

#### Penyebarnya Informasi (*Disseminator*)

Setelah mendapatkan informasi, seorang manajer harus menyebarkan dan mengkomunikasikan informasi tersebut ke orang lain yang ada di dalam organisasinya atau mengkomunikasikan informasi tersebut ke anggota timnya ataupun karyawan yang berkaitan lainnya di dalam perusahaan.

#### Juru Bicara (*Spokesperson*)

Seorang Manajer juga berperan sebagai Juru Bicara yang meneruskan informasi tentang organisasinya dan tujuan organisasinya ke pihak luar.

#### ***Decisional Roles* (Peran Pengambilan Keputusan)**

Manajer perusahaan berperan serta dalam sikap wirausaha, mampu mengambil dan memecahkan persoalan bisnis, mengalokasikan sumberdaya dan proses dalam negosiasi bisnis. Dalam pelaksanaannya semua peran manajerial tersebut meliputi proses pengambilan keputusan (*decision making process*). Peran-peran tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

#### Peran sebagai *entrepreneur* (Wirausahawan)

Seorang pimpinan dalam bisnis harus dapat menyusun proses perubahan dan mengontrol perkembangan organisasi. Peran tersebut meliputi peran dalam menciptakan kreatifitas, memiliki problem solving yang baik, menghasilkan ide-ide baru serta mengaplikasikan

dalam bisnis. Manajer yang memiliki jiwa entrepreneur harus membuat perencanaan yang baik bagi masa depan bisnisnya, membuat peluang-peluang aktifitas bisnis dan peningkatan kualitas dan produktivitas organisasi dalam mencapai visi dan misinya.

Peran manajer dalam memecahkan masalah bisnis  
(*Problem solving*)

Seiring perkembangan organisasi, tentu akan mulai muncul masalah- masalah dan hambatan dalam proses operasional organisasi. Pada saat permasalahan organisasi muncul, manajer harus mampu mengantisipasinya dan memiliki peran tanggungjawab pada penyelesaian target pekerjaan.

Peran manajer dalam membagi sumberdaya bisnis  
(*resource allocator*)

Peran penting manajer lainnya adalah membagi sumber daya penting perusahaan (*resources allocation*) dengan cara melakukan pembagian sumber daya yang ada yang bertujuan dalam mendapatkan output yang terbaik bagi organisasi. Sumber daya yang ada dalam organisasi dapat berupa modal kerja, SDM, persediaan, peralatan mesin produksi, dan sumber daya lainnya termasuk sumberdaya yang tidak berwujud.

Peran manager dalam proses negosiasi bisnis  
(*negotiator*)

Peran penting manajer dalam melakukan proses

negosiasi dapat dilakukan melalui peran dan partisipasi aktif dalam mengambil bagian penting untuk melakukan proses komunikasi dan negosiasi bisnis dengan lingkungan eksternal perusahaan dalam rangka memperjuangkan kepentingan bisnis.

## **E. Pengertian Manajemen**

Manajemen menurut Robbins dan Coulter (2015) diartikan sebagai sebuah kegiatan operasional yang dikembangkan oleh organisasi dalam melakukan sebuah rutinitas kerja dengan melibatkan fungsi bersama-sama dalam kegiatan koordinasi dan kontrol pada pekerjaan orang lain sehingga dalam penyelesaian pekerjaan tersebut bisa dicapai secara efektif dan efisien.

### **Efektivitas**

Efektifitas terkait dengan upaya dalam menjalankan beban pekerjaan-pekerjaan yang tepat, atau mencapai beberapa aktivitas organisasi yang secara langsung mendorong tercapainya sasaran-sasaran organisasi yang ada.

### **Efisiensi**

Efisiensi dalam pekerjaan berhubungan erat dengan penyelesaian pekerjaan secara tepat sasaran, dengan menghasilkan produktifitas sebanyak mungkin dari proses input sesedikit mungkin dalam organisasi.

Manajer yang mampu mencapai efisiensi dalam bisnis yaitu terkait dengan sikap seorang manajer dengan segala kompetensinya agar dapat mencapai input yang maksimal daripada output yang telah dikeluarkan organisasi, atau dapat diartikan sebagai upaya manajer dalam mencapai efisiensi yaitu manajer yang dapat menekan biaya operasional terhadap penggunaan sumber daya yang ada dalam mencapai keluaran yang telah ditentukan oleh perusahaan. Peran manajer dalam mencapai efektifitas bisnis yaitu manajer yang dapat memilih dan menakar sebuah pekerjaan yang tepat dan menggunakan metode yang tepat upla dalam mencapai derajat pencapaian tujuan organisasi.

Fungsi manajemen dalam organisasi dapat melibatkan kegiatan-kegiatan fungsi-fungsi penting manajemen dalam bisnis seperti fungsi koordinasi dalam pekerjaan, fungsi pengawasan pada pekerjaan yang telah dibebankan pada setiap individu sehingga pekerjaan tersebut dapat secara efektif dan efisien. Fungsi koordinasi dalam penyelesaian pekerjaan dan fungsi pengawasan dalam kerja setiap individu merupakan aspek yang menjadi pembeda pada level jabatan manajer bisnis dan non manajer. Namun, fungsi tersebut bukan berarti bahwa seorang manajer dapat benindak sesuka hatinya kapan pun, di mana pun, atau dengan cara apa pun.

Efisiensi juga merujuk pada maksud mendapatkan sebesar-besarnya output dari sekecil kecilnya input. Karena

manajer berhadapan dengan kelangkaan sumber daya- termasuk tenaga kerja, uang, dan peralatan- maka mereka berkepentingan untuk menggunakan sumber- sumber daya ini secara efisien. Hal ini sering kali dikatakan "mengerjakan sesuatu tepat sasaran" (*the right things*) dan tidak menyia-nyiaikan sumber daya yang ada dalam organisasi.

Akan tetapi, belum cukup kiranya untuk sekadar menjadi efisien. Manajemen juga berupaya untuk menjadi efektif dengan menyelesaikan tugas- tugas demi terwujudnya sasaran- sasaran organisasi. **Efektivitas** sering kali dijabarkan sebagai "mengerjakan hal yang tepat"- yaitu menjalankan aktivitas- aktivitas yang secara langsung membantu.

### **Fungsi-Fungsi Manajemen**

Handoko (2003) menjelaskan pengertian manajemen sebagai proses orang dalam melakukan kerjasama dalam menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai sebuah tujuan organisasi melalui fungsi- fungsi utama dalam manajemen, yaitu fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*), pengarahan (*directing*), kepemimpinan (*leadership*) dan pengawasan (*controlling*). Sedangkan Robbins and Coulter (2016) menjelaskan manajemen dengan fungsi- fungsi :

### Fungsi perencanaan (*planning*)

Fungsi perencanaan dalam manajemen berupaya dalam mencapai sasaran, penetapan strategi untuk mencapai sasaran, dan pengembangan rencana kerja untuk mengelola aktivitas. Planning (perencanaan) juga diartikan sebagai penentuan kegiatan organisasi dalam mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan tujuan yang ada.

### Fungsi Pengorganisasian (*organizing*)

Sebuah fungsi manajemen yang melibatkan tindakan-tindakan penataan dan pengaturan berbagai aktivitas kerja secara terstruktur demi mencapai sasaran organisasi. Organizing (organisasi) juga merupakan pengelompokan aktifitas organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### Fungsi Kepemimpinan (*leading*)

*Leading* dalam manajemen diartikan sebagai fungsi manajemen yang menitikberatkan pada proses hubungan dengan orang-orang lain untuk mencapai sasaran organisasi.

### Fungsi Pengendalian (*controlling*)

Sebuah fungsi manajemen yang melibatkan tindakan-tindakan pengawasan, penilaian, dan koreksi terhadap kinerja dan hasil pekerjaan. Controlling (pengawasan) juga berkaitan dengan proses penemuan

dan penerapan metode dan aktifitas dalam menjamin bahwa perencanaan yang ada telah dilaksanakan oleh organisasi sesuai dengan tujuan yang ditentukan.

### **Manajer dan Teknologi Informasi**

Media sosial (*social media*) Segala bentuk komunikasi elektronik yang dengannya para pengguna membuat komunitas komunitas online untuk berbagi ide, informasi, pesan pribadi, dan konten lainnya. Manajer dalam organisasi harus dapat beradaptasi dengan perkembangan teknologi informasi agar tidak ketinggalan zaman.

Beberapa fungsi penting teknologi informasi bagi manajer organisasi menurut O'Brien, (2005) diantaranya terkait pada tiga peran penting yang dapat dilakukan yang berhubungan dengan pemanfaatan sistem informasi dalam sebuah bisnis yaitu:

Teknologi informasi dapat mendukung proses dan operasional bisnis.

Teknologi informasi mendukung proses pengambilan keputusan (*decision making process*) yang sangat cepat terkait keputusan para pegawai dan manajernya.

Teknologi informasi mendukung berbagai strategi yang ada untuk keunggulan kompetitif perusahaan dalam menghadapi para kompetitornya.

Menurut anda jelaskan pengertian manajer dan beri contoh kategori manajer yang ada di lingkungan anda ?

Dapatkah anda membedakan peran manajerial menurut Minzbergh ?

Bagaimana menurut anda pengertian manajemen saat ini ? Apakah masih relevan seiring dengan perkembangan bisnis yang semakin cepat ?

Jelaskan ruang lingkup fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam organisasi bisnis ?

Buatlah secara terperinci tugas dan peran utama seorang manajer dalam mencapai tujuan organisasi ?

## BAB 2

### SEJARAH DAN RUANG

### LINGKUP MANAJEMEN

#### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari Bab ini diharapkan mahasiswa mampu :

- Memahami sejarah permulaan perkembangan bidang Manajemen
- Memahami pendekatan-pendekatan dalam bidang manajemen
- Membedakan teori-teori manajemen menurut Frederick W. Taylor, Henri Fayol, dan Max Weber.
- Menjelaskan pendekatan-pendekatan manajemen klasik, pendekatan kuantitatif, pendekatan kontemporer dan situasional dalam ilmu manajemen.
- Menjabarkan ruang ilmu manajemen

- Merinci peran dan tantangan manajemen dalam organisasi masa depan.
- Menjelaskan tentang manajemen dalam perspektif era revolusi industri 4.0.

### **Pengantar**

Perkembangan bidang dan ruang lingkup ilmu manajemen dari dahulu sampai sekarang telah mengalami perkembangan yang cukup pesat seiring dengan perkembangan globalisasi dan ekonomi di abad 21 dan era revolusi industri 4.0. Pada permulaan awal perkembangan bidang ekonomi seperti pada era Ekonomi klasik dengan tokoh Adam Smith (1776), bidang kajian ekonomi dipandang sebagai pengaturan atau alokasi pada sumber daya-sumber daya (*resources allocation*), bidang produksi atau operasi dan penetapan harga dalam proses barter (pertukaran) barang. Bidang ekonomi pada era tersebut sudah mulai diperkenalkan penerapannya sebagai bagian dari proses pembagian kerja (*job spesification*) dengan cara memisahkan tugas dan tanggungjawab kedalam bidang-bidang yang sempit dan khusus, serta dilakukan dalam sebuah proses secara terus menerus dan rutin.

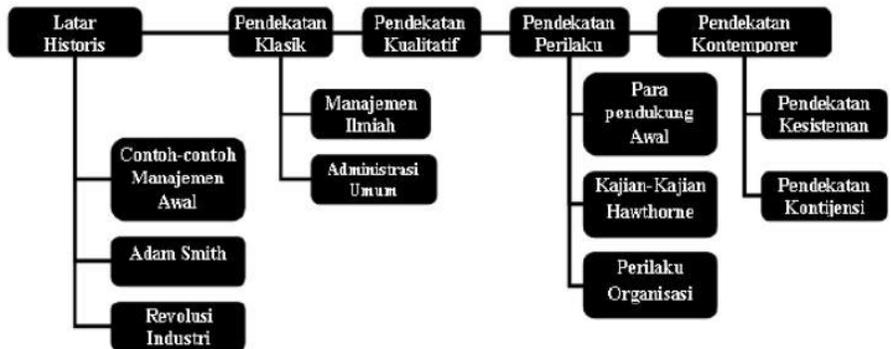
Bidang manajemen kemudian berkembang seiring dengan perkembangan era revolusi industri hingga saat ini yaitu revolusi industry 4.0. Hal ini dipelopori pada akhir abad ke delapan belas, pada waktu itu mulai ditemukan mesin-mesin produksi sehingga kehadiran mesin tersebut menggeser tenaga kerja

manusia. Keberadaan pabrik- pabrik untuk skala produksi membutuhkan peralatan mesin, sehingga membutuhkan kehadiran tenaga kerja dalam meramalkan fungsi permintaan barang, produksi barang dan stok atau persediaan barang.

Bab ini membahas perkembangan ilmu manajemen dengan 4 pendekatan utama, yaitu teori : pendekatan klasik, pendekatan kuantitatif, pendekatan perilaku (*behavior*), dan pendekatan kontemporer.

## B. Pendekatan-pendekatan Permulaan Bidang Manajemen

Pendekatan-pendekatan dalam bidang manajemen awalnya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1. Pendekatan Bidang Manajemen

Berdasarkan gambar 2.1. tersebut diatas, dapat dijelaskan pendekatan- pendekatan manajemen sebagai berikut.

## 1. Pendekatan Klasik

Pada pendekatan klasik ini dianggap sebagai kajian dimulainya manajemen ilmiah yang difokuskan pada pemikiran rasionalitas dan berusaha menjadikan organisasi dan para pekerja berfungsi seefisien mungkin dalam organisasi. Studi-studi formal awal tentang manajemen, yang berfokus pada rasionalitas dan menjadikan organisasi dan pekerja berfungsi seefisien mungkin. Dua teori utama dalam pendekatan klasik yaitu manajemen ilmiah dan teori administrasi umum.

### a. Manajemen ilmiah (*scientific management*)

Sebuah pendekatan manajemen yang menerapkan metode-metode ilmiah dalam rangka menemukan "satu cara terbaik untuk melakukan sebuah pekerjaan.

Frederick W. Taylor menganggap bahwa manajemen Ilmiah sebagai pemanfaatan metode-metode Ilmiah dalam mendefinisikan metode terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dalam organisasi. Prinsip Prinsip Manajemen Ilmiah yang dikembangkan oleh Frederick W. Taylor diantaranya :

Mengembangkan sebuah pendekatan ilmiah pada setiap bagian-bagian dalam pekerjaan organisasi guna merubah cara lama yang didasarkan pada kebiasaan yang sudah ada. Artinya diperlukan metode baru untuk menggantikan metode yang lama.

Secara ilmiah memilih pekerjaan dalam organisasi diperlukan cara paling tepat, melakukan orientasi,

melatih, dan membina pekerjaan tersebut.

Melakukan kerjasama secara menyeluruh dengan para pekerja lain dalam organisasi melalui kegiatan yang nyata dan upaya dalam menjalankan aktifitas bisnis sesuai dengan ketentuan-ketentuan dan aturan pada pekerjaan yang ada dan telah telah dilakukan kegiatan secara penalaran ilmiah dan dalam mencapai tujuan organisasi.

Menyusun pembagian beban kerja dan bertanggung jawab secara terus menerus secara merata diantara manajemen dengan para pekerja yang ada dalam organisasi. Pimpinan melakukan pengerjaan tugas tugas yang memang lebih cocok untuk dikerjakan oleh pihak manajemen dalam perusahaan.

### **Teori administrasi umum (*general administrative theory*)**

Teori administrasi dan umum dalam pendekatan manajemen merupakan teori yang berfokus pada hal-hal penting yang dilakukan oleh para manajer melalui praktik manajemen yang baik. Prinsip manajemen Aturan-aturan pokok manajemen yang dapat diterapkan di segala bentuk organisasi dan dapat diajarkan di sekolah-sekolah.

Teori administrasi umum, lebih menitikberatkan apa yang dikerjakan seorang manajer dan praktik-praktik manajemen yang baik. Kita telah menyinggung Henri Fayol sebagai orang

yang pertama kali mencetuskan lima fungsi yang harus dijalankan seorang manajer: perencanaan,(*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penugasan (*commanding*), koordinasi (*coordinating*), dan pengendalian (*controlling*).

Teori administrasi umum merupakan teori yang menekankan pada pekerjaan apa yang dilakukan oleh seorang manajer dan pemanfaatan praktik-praktik manajemen dalam organisasi yang baik. Teori ini awalnya dikembangkan oleh seorang tokoh yang bernama Henri Fayol. Henri Fayol telah mengembangkan konsep dan pendekatan manajemen yang dikenal dengan istilah 14 prinsip dasar manajemen. Prinsip tersebut yaitu berisi aturan-aturan dasar manajemen yang dapat diterapkan pada segala bentuk organisasi dan baik untuk organisasi jasa atau produksi. **14 *management principle*** manajemen tersebut diantaranya :

Pembagian kerja. Spesialisasi bidang kerja akan meningkatkan output karena memampikan para karyawan bekerja lebih efisien.

Kewenangan. Para manajer harus mampu memberikan perintah dan kewenangan merupakan dasar yang memampukan mereka melakukannya.

Disiplin. Para karyawan harus mematuhi dan menghormati aturan-aturan yang berlaku di dalam organisasi.

Kesatuan perintah. Setiap pekerja harus menerima perintah dari hanya satu orang atasan saja.

Kesatuan arahan. Organisasi harus memiliki sebuah rencana kerja yang berlaku seragam dan yang dapat dijadikan panduan bagi para manajer dan semua pekerja.

Penundukan kepentingan pribadi di bawah kepentingan umum. Kepentingan-kepentingan seorang karyawan atau sekelompok karyawan semata tidak boleh mendahului, atau diletakkan di atas, kepentingan-kepentingan organisasi secara keseluruhan.

Remunerasi (imbalan jasa). Para pekerja harus memperoleh upah yang adil untuk jasa (kerja) yang telah mereka berikan.

Pemusatan (sentralisasi). Istilah ini merujuk pada seberapa jauh para bawahan dapat terlibat di dalam pengambilan keputusan.

Rantai skalar. Garis kewenangan dari manajemen puncak hingga para pekerja di jenjang terbawah organisasi merupakan sebuah rantai skalar (rantai komando).

Keselayakan (ekuitas). Para manajer harus bersikap secara pantas dan adil kepada para bawahannya.

Kestabilan posisi dan jabatan karyawan. Manajemen harus merancang penempatan karyawan yang tertib

dan teratur, serta memastikan tersedianya para pengganti yang layak bila timbul kekosongan posisi/jabatan.

Inisiatif. Para karyawan yang diizinkan untuk membuat dan melaksanakan rencana-rencana kerja harus mencurahkan segala daya upayanya untuk memastikan keberhasilan rencana-rencana tersebut.

*Esprit de corps* (semangat korps atau semangat kekeluargaan). Menumbuhkembangkan semangat kebersamaan akan membangun keselarasan dan persatuan dalam organisasi.

Max Weber adalah seorang sosiolog berkebangsaan Jerman yang mendalami bidang organisasi. Ia mengembangkan teori mengenai struktur otoritas yang disebut sebagai Birokrasi dalam pekerjaan. Birokrasi diartikan sebagai suatu bentuk organisasi yang dicirikan dengan struktur pembagian kerja (*division of labor*) yang jelas, adanya hierarki kepemimpinan yang tegas, adanya arahan-arahan dan aturan-aturan yang lugas, secara keterlibatan individu-individu dalam organisasi yang tidak bersifat pribadi melainkan bersifat untuk kepentingan organisasi. Birokrasi yang dikembangkan Max Weber memiliki ciri-ciri :

Adanya pembagian kerja

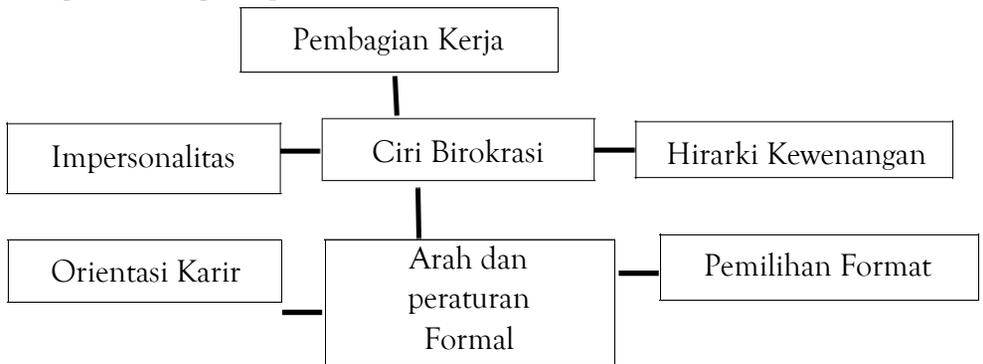
Orientasi pada jenjang karier

Pemilihan bentuk organisasi yang formal

Arahan dan peraturan kerja yang formal

Adanya Hierarki dan kewenangan

Adapun birokrasi sebagaimana yang dikembangkan oleh Weber yang dikembangkan oleh Robbins dan Coluter (2016) dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2.1. Ciri Birokrasi dalam Organisasi menurut Weber

## 2. Pendekatan Kuantitatif

Pada pendekatan kuantitatif ini penggunaan metode kuantitatif yang dilakukan dalam organisasi digunakan untuk mencapai proses pengambilan keputusan atau biasa di sebut sebagai proses *management sains* atau *decision process system*. Dalam pendekatan kuantitatif ini menekankan pada penggunaan alat- alat statistik, model-model optimasi dalam perencanaan bisnis, model-model informasi manajemen, penggunaan system dalam simulasi komputer, dan beberapa teknik-teknik kuantitatif lainnya dalam kegiatan manajemen dan bisnis. Konsep ini dikenal dengan nama manajemen mutu

menyeluruh (*Total Quality Management*). Manajemen mutu menyeluruh merupakan sebuah falsafah dalam manajemen bisnis yang secara menyeluruh difokuskan pada kegiatan-kegiatan dan perbaikan yang perlu dilakukan secara terus menerus dan kemampuan yang ada dengan cepat dalam menjawab berbagai kebutuhan bisnis dan harapan dari para pelanggan bisnis.

Konsep dasar manajemen mutu dapat dijelaskan sebagai berikut :

Fokus penuh pada pelanggan. Pelanggan meliputi orang-orang di luar organisasi yang membeli produk dan jasa organisasi serta orang-orang di dalam (anggota) organisasi yang menjadi pelanggan fungsi-fungsi organisasi.

Keinginan untuk melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Manajemen mutu adalah sebuah komitmen untuk tak pernah berpuas diri. "Sangat baik" saja belum cukup. Mutu selalu dapat ditingkatkan menjadi lebih baik lagi.

Berfokus pada proses. Manajemen mutu berfokus pada proses-proses kerja sebagai cara meningkatkan mutu barang dan jasa secara terus-menerus.

Perbaikan mutu dalam segala hal yang dijalankan oleh organisasi. Ini berkaitan dengan mutu produk akhir, seberapa baik organisasi menangani pengantaran barang dan jasa, seberapa cepat organisasi menanggapi keluhan,

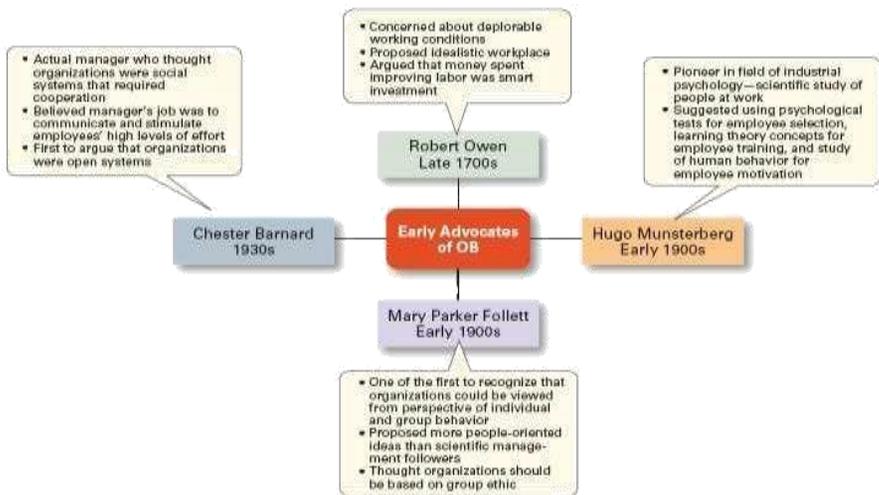
seberapa sopan panggilan telepon dijawab, dsb.

- e. Pengukuran yang akurat. Manajemen mutu memanfaatkan teknik-teknik statistik untuk mengukur setiap variabel kritis yang ada di dalam proses proses kerja organisasi. Hasil-hasil pengukuran ini kemudian dibandingkan terhadap standar untuk mengidentifikasi masalah, melacaknya hingga ke akar, dan menghilangkan sebab-sebabnya.

Pemberdayaan karyawan. Manajemen mutu melibatkan orang di dalam berbagai proses perbaikan. Tim-tim karyawan sering kali dilibatkan di dalam program-program pengelolaan mutu sebagai sarana pemberdayaan bagi mereka untuk mampu menemukan dan mengatasi berbagai masalah.

### **Pendekatan Perilaku**

Pendekatan perilaku organisasi (*organizational behavior, OB*) merupakan sebuah bidang kajian ilmiah yang menelaah tindakan-tindakan (perilaku) orang yang bekerja di sebuah organisasi bisnis. Perilaku organisasi dipandang sebagai sebuah bidang studi yang khusus mempelajari tentang tindakan-tindakan / perilaku yang dilakukan oleh individu-individu dalam bekerja dalam sebuah organisasi. Tokoh yang terkenal dalam teori ini adalah Robert Owen yang juga sebagai pencetus dalam pendekatan perilaku organisasi ini. namun, seiring perkembangannya tokoh-tokoh pencetus dalam gerakan ini berkembang sebagaimana dalam gambar berikut.



**Gambar 2.2. Ciri Pendekatan Perilaku dalam Organisasi Pendekatan Kontemporer**

Pendekatan kontemporer dalam perkembangan manajemen dijadikan sebagai acuan yang dilakukan para manajer hingga saat ini, atau setidaknya dapat mempengaruhi para manajer dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Terdapat dua bentuk pendekatan manajemen kontemporer yang perlu dilakukan bagi seorang manajer yaitu pendekatan kesisteman dan pendekatan situasional.

Dalam pendekatan teori sistem (system theory) salah satu ciri dari teori dasar yang ada dalam organisasi yang digunakan adalah yang dimana pada zaman industry awal belum dilakukan pendekatan-pendekatan berbasis sumberdaya manusia. Namun, pada dekade permulaan 1960-an para pencetus tokoh-tokoh bidang ilmu

manajemen mulai tertarik melakukan kajian bidang manajemen, terlebih terkait dengan hubungannya manusia dengan organisasinya. Dalam pendekatan ini sistem diartikan sebagai kesatuan yang saling terkait dan saling bergantung satu sama lain, sehingga perlu dilakukan penataan sedemikian rupa sehingga membentuk suatu kesatuan yang utuh dan tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya. Terdapat dua tipe dasar dalam system, yaitu sistem tertutup dan sistem terbuka. Sistem tertutup dalam organisasi bisnis tidak saja dipengaruhi dan juga tidak pula berhubungan langsung dengan lingkungan di sekitarnya saja. Namun sebaliknya, sistem terbuka dalam organisasi dipengaruhi dan berinteraksi langsung dengan lingkungan tempat perusahaan itu berada. Pada konsep manajemen bisnis saat ini peran manajer menjadi bagian penting dalam membicarakan konsep organisasi bisnis sebagai bagian dari sebuah system yang saling terintegrasi satu dengan yang lainnya. Sistem terbuka dalam organisasi penting bagi manajer dalam mencapai tujuan organisasi.

Bagi manajer pendekatan sistem juga penting di dalam menjalankan aktivitas-aktivitas dari fungsi koordinasi di berbagai bagian organisasi yang merupakan bagian penting dalam fungsi manajemen. Para manajer dalam organisasi di haruskan untuk dapat memastikan bahwa semua bagian dalam organisasi yang ada dapat bekerja secara terus menerus sesuai dengan visi dan misi organisasi demi tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

Pendekatan sistem dalam organisasi juga dapat dianggap bahwa organisasi dalam bisnis tidak sepenuhnya mandiri dalam proses operasionalnya, dan tidak organisasi tersebut dapat mencukupi proses operasionalnya. Organisasi sangat bergantung pada lingkungan sekitarnya dalam memperoleh input yang berupa raw material dan SDM yang dibutuhkan dan untuk dapat menyerap output yang telah dihasilkan. Tidak ada organisasi bisnis yang mampu mempertahankan dirinya jika organisasi tersebut mengabaikan peraturan-peraturan pemerintah, membangun hubungan yang baik dengan para pemasok, atau lingkungan eksternal lainnya yang dapat berpengaruh pada organisasi berada.

#### **5. Pendekatan Situasional (*contingency approach*)**

Pendekatan situasional (*contingency approach*) dalam organisasi menganggap bahwa organisasi bisnis bersifat memiliki kekhasan tertentu, mampu menghadapi situasi-situasi yang berlainan (*contingencies*), dan mereka membutuhkan cara dan pengelolaan yang berbeda-beda antar satu dengan yang lainnya. Misalnya, di dalam birokrasi bisnis yang memang membutuhkan peran penting dalam berbagai situasi, namun dalam berbagai situasi lainnya kurang mendukung sehingga bentuk-bentuk struktur yang lebih fleksibel diperlukan agar dapat berfungsi dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif. Prinsip manajemen dalam *contingency approach* diperlukan yang dapat didasarkan pada prinsip-prinsip dasar secara fleksibel sehingga yang berlaku sama di dalam semua keadaan dalam pengembangan manajemen bisnis.

## 6. Peran dan Tantangan Manager masa Depan

Manajemen dianggap sebagai sebuah upaya organisasi yang memiliki karakteristik tersendiri, yang meliputi proses untuk melakukan : Perencanaan (*planning*), Pengawasan (*controlling*), Pengorganisasian (*organizing*) dan aktifitas organisasi dalam menentukan pencapaian sasaran-sasaran (*actuating*) melalui kegiatan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya yang ada dalam organisasi.

Dalam organisasi bisnis, seorang manager dalam menjalankan fungsinya sebagai penggerak dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, tidak akan terlepas dari tantangan-tantangan pekerjaan yang akan dihadapinya, sedemikian rupa menuntut para manager dalam mengatasi tantangan tersebut. Tantangan-tantangan sebagai seorang manajer dalam menghadapi situasi tersebut tidak hanya dianggap sebagai sebuah tantangan di masa kini saja, namun lebih pada tantangan di masa depan terutama dalam menghadapi era revolusi industry 4.0. adapun tantangan-tantangan yang dihadapi oleh seorang manager tersebut diantaranya :

Adanya Perubahan Lingkungan Bisnis yang bergerak semakin cepat dan makin kompleks.

Keberagaman (*diversity*) Tenaga Kerja dalam perusahaan.

Adanya arus globalisasi

Minimnya Tenaga Kerja yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan pasar tenaga kerja.

Sistem dan fleksibilitas dalam organisasi atau perusahaan.

Tantangan Restrukturisasi dalam kegiatan operasional perusahaan

Teknologi informasi yang berkembang semakin cepat.

Persaingan bisnis yang semakin kompetitif.

Adanya penggunaan teknologi informasi dalam proses operasional perusahaan, sehingga mengakibatkan pengurangan tenaga kerja.

### **Daftar Pertanyaan**

Jelaskan sejarah permulaan Manajemen dalam perkembangannya ?

Bagaimana cara memahami pendekatan-pendekatan dalam permulaan manajemen ?

Sebut dan jelaskan teori-teori manajemen menurut Frederick W. Taylor, Henri Fayol, dan Max Weber ?

Jelaskan pendekatan-pendekatan manajemen klasik, pendekatan kuantitatif, pendekatan kontemporer dan situasional dalam ilmu manajemen ?

Sebut dan jelaskan peran dan tantangan manajemen dalam organisasi masa depan dalam perspektif manajemen ?

## BAB 3

### *MENGELOLA LINGKUNGAN DAN BUDAYA*

#### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mahasiswa mampu :

- Memahami lingkungan dalam bisnis.
- Membedakan lingkungan eksternal dan lingkungan internal dalam bisnis
- Mengkategorikan dan mencontohkan lingkungan eksternal makro perusahaan dan lingkungan eksternal mikro perusahaan.
- Menjelaskan pengaruh lingkungan dalam pengambilan keputusan para manajer.
- Menjelaskan pentingnya memahami dinamika persaingan dan lingkungan pemasaran.

- Mampu menjelaskan kompetensi inti (*Core competence*) dalam persaingan bisnis.
- Memahami budaya organisasi : hambatan dan tantangan.

### **Pengantar**

Lingkungan bisnis tidak dapat terlepas dari tempat dimana bisnis tersebut dikembangkan. Bisnis dalam beberapa definisi diidentikkan dengan sebuah istilah yang sangat cukup dikenal oleh para kelompok masyarakat. Istilah bisnis dapat tergolong sangat sering di sebutkan oleh orang secara umum. Tidak terkecuali bagi para pelaku bisnis baik yang berskala kecil, menengah atau berskala besar istilah ini seringkali digaungkan. Bahkan di internasional (global) perusahaan sama-sama bersaing untuk mencapai pasar bisnis tidak hanya pada level nasional namun juga pada level internasional.

Dalam mengelola organisasi yang berorientasi pada bisnis dibutuhkan pengelolaan atau manajemen serta kompetensi para manajer yang bertanggung jawab dalam kegiatan operasional bisnis. Manajemen bisnis

berkaitan erat dengan proses merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), memimpin (*leading*) dan mengendalikan (*controlling*) terhadap semua pekerjaan para karyawan dalam organisasi dengan mengalokasikan sumber daya organisasi dalam mencapai sasaran organisasi yang ditetapkan

dalam visi dan misi.

Fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi meliputi kegiatan pemasaran (*marketing*), produksi (*production*), personalia (*human resources*), keuangan (*financial*) dan kegiatan administrasi keuangan perusahaan. Para manager bertanggung jawab dalam setiap kegiatan operasional tersebut. Manajer juga disebut sebagai orang yang memiliki tanggung jawab penuh dalam mengarahkan usaha dengan tujuan untuk membantu organisasi dalam mencapai visi dan misi.

Secara menyeluruh para manajer memiliki tanggung jawab yang sama baik organisasi yang bersifat formal (*formal structure*) maupun informal (*informal structure*). Proses dalam kegiatan manajemen dilakukan secara bersama-sama oleh bagian struktur manajemen di bawahnya, yaitu setara (*supervisor*) manajemen menengah (*middle management*) dan manajemen puncak (*top management*) yang biasa disebut sebagai CEO. Dalam proses pengambilan keputusan tersebut, peran manajer sangat dipengaruhi oleh lingkungan, baik lingkungan eksternal maupun unternal.

## **Lingkungan Eksternal dan lingkungan Internal**

### **Lingkungan Eksternal**

Istilah lingkungan eksternal merujuk pada faktor-faktor dan kekuatan yang berada di luar organisasi, tetapi

memengaruhi kinerja organisasi. Lingkungan eksternal meliputi beberapa komponen. Komponen ekonomi meliputi faktor-faktor seperti tingkat bunga, inflasi, perubahan pendapatan, fluktuasi pasar saham, dan tahap siklus bisnis. Komponen demografi berkaitan dengan tren dalam karakteristik populasi seperti usia, ras, jenis kelamin, tingkat pendidikan, lokasi geografis, pendapatan, dan komposisi keluarga. Komponen politik/hukum berpedoman kepada hukum negara, negara bagian (provinsi), dan setempat serta hukum global dan hukum negara-negara lain.

Komponen ini juga mencakup kondisi politik dan stabilitas suatu negara. Komponen sosial budaya berkaitan dengan faktor-faktor sosial dan budaya seperti nilai-nilai, sikap, tren, tradisi, gaya hidup, keyakinan, selera, dan pola perilaku. Komponen teknologi berkaitan dengan inovasi ilmiah atau industri. Komponen global mencakup isu-isu yang terkait dengan globalisasi dan ekonomi dunia. Walaupun semua komponen ini sama-sama menimbulkan kendala potensial terhadap keputusan dan tindakan manajer, kita akan melihat lebih dekat pada dua saja-ekonomi dan demografi-dengan melihat bagaimana perubahan yang terjadi pada komponen-komponen ini akan membatasi manajer dan organisasi. Kemudian, kita akan menutup bagian ini dengan mencermati ketidakpastian lingkungan dan hubungan pemegang/pemangku kepentingan. Lingkungan luar (eksternal) bisnis dapat berpengaruh secara tidak langsung bagi organisasi. Lingkungan

tersebut dapat dikategorikan sebagai berikut :

a. Lingkungan eksternal makro perusahaan

Lingkungan eksternal ini dapat memengaruhi perusahaan, namun secara tidak langsung dalam kegiatan operasional perusahaan. Lingkungan eksternal ini seperti :

Lingkungan ketersediaan sumberdaya alam sebagai raw material organisasi.

Lingkungan Politik yang dapat menentukan kelangsungan operasional perusahaan yang dipengaruhi oleh kondisi social, politik dan kepastian hukum dimana perusahaan tersebut melakukan proses operasional.

Lingkungan Hukum

Kondisi Perekonomian

Lingkungan aspek Pendidikan dan kebudayaan

Aspek Sosial dan budaya

Aspek kependudukan

Aspek Hubungan internasional dalam batasan skala perusahaan .

Lingkungan eksternal mikro perusahaan

Lingkungan eksternal mikro perusahaan ini mempunyai pengaruh langsung terhadap pengembangan bisnis. Lingkungan eksternal mikro perusahaan meliputi :

Para pemasok / supplier, yaitu mereka yang menunjang kelangsungan kegiatan operasional

perusahaan.

Para perantara/agen perusahaan, yaitu terdiri dari distributor yang menyalurkan produk perusahaan, para pengecer memiliki fungsi dalam menyampaikan produk perusahaan kepada para konsumen.

Teknologi informasi dan komunikasi, yaitu berkaitan erat dengan perkembangan dalam proses penyelesaian pekerjaan, pemanfaatan peralatan dengan aplikasi teknologi informasi dan sejenisnya.

Aspek pasar dan konsumen sebagai sarana dari penggunaan produk yang dihasilkan oleh perusahaan bisnis.

### **Lingkungan Internal**

Lingkungan internal terdiri dari faktor-faktor yang berada dalam kegiatan proses produksi dalam perusahaan dan secara langsung mempengaruhi hasil produksi perusahaan sesuai dengan target yang ditentukan. Lingkungan internal ini berpengaruh pada perusahaan, yang terdiri dari :

Ketersediaan tenaga kerja dalam proses operasional perusahaan

Pemanfaatan peralatan dan mesin dalam proses produksi

Ketersediaan permodalan (pemilik, investor, pengelolaan dana)

Tercukupya bahan mentah, bahan setengah jadi,

pergudangan dalam proses operasional perusahaan.  
Penggunaan teknologi informasi dan sistem pencatatan dalam acuan pengambilan keputusan perusahaan.

### **Bagaimana Lingkungan Memengaruhi Para Manajer**

Menjadi bagian penting bagi para manajer untuk memahami apa yang menjadi komponen lingkungan organisasi dan melihat aspek-aspek dari lingkungan itu. Namun, memahami bagaimana lingkungan memengaruhi mereka dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen juga tak kalah pentingnya. Kita akan melihat tiga bentuk lingkungan menjadi kendala dan tantangan bagi para manajer melalui dampaknya terhadap pekerjaan dan lapangan kerja. Berikutnya, melalui ketidakpastian lingkungan yang hadir; dan akhirnya, melalui berbagai hubungan pemangku kepentingan yang terjadi antara organisasi dan konstituen eksternalnya.

### **Dinamika Persaingan dan Lingkungan Pemasaran**

Pada awalnya Morgan dan Hunt (1999) menjelaskan teori keuntungan sumber daya yang sering diartikan sebagai teori umum kompetisi menggambarkan proses persaingan dalam bisnis. Pandangan dalam teori ini merupakan evolusi, dan menjelaskan ketidakseimbangan dalam proses kompetisi, di mana inovasi dan pembelajaran organisasi, perusahaan dan pelanggan memiliki informasi yang tidak sempurna tentang pasar, kewirausahaan, lembaga, dan kebijakan publik, sehingga

mempengaruhi kinerja ekonomi.

Ketergantungan terhadap sumberdaya atau *Resource Dependence* menurut Emerson (1962) telah mengidentifikasi hubungan kausalitas antara konsep kekuasaan dengan konsep ketergantungan yang diasumsikan terdiri atas A dan B. Konsep tersebut didasarkan pada ketergantungan terhadap sumber daya. Emerson melihat bahwa ketergantungan dapat dipahami sebagai bagian utama dari kekuasaan. Peran kekuasaan dalam pertukaran sosial dikembangkan dalam studi tersebut. Dalam formulasinya, ketergantungan antara dua aktor dalam hubungan pertukaran menentukan kekuatan relatif mereka. Kekuatan bersumber dari sumberdaya dan kebutuhan lain dari mengendalikan sumber daya alternatif.

Sedangkan menurut Nandakumar et al (2010) menjelaskan dinamika lingkungan dan persaingan sebagai efek moderator dalam hubungan antara strategi bisnis dan tingkat kinerja yang kompetitif. Dalam persaingan lingkungan yang rendah strategi kepemimpinan biaya dan lingkungan persaingan yang tinggi, strategi diferensiasi mengakibatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan kompetitor. Dalam lingkungan yang sangat dinamis strategi kepemimpinan biaya dan lingkungan yang dinamis dan rendah, strategi diferensiasi lebih membantu dalam meningkatkan kinerja bisni dalam lingkungan organisasi.

Lingkungan organisasi pada saat ini di era revolusi industri 4.0 menuntut kondisi pasar saat untuk memaksa perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan untuk bertahan hidup,

tumbuh dan menjadi lingkungan bisnis yang makin kompetitif. Perubahan tersebut meliputi kerjasama antar perusahaan dan jaringan, yang memungkinkan untuk berkompetisi dan inovasi dalam lingkungan yang dinamis. Saat ini, hampir semua industri dipengaruhi oleh evolusi jaringan hubungan dalam perusahaan dan di antara perusahaan yang sama.

### **E. Kompetensi Inti (*Core competence*) dalam persaingan bisnis**

Kompetensi inti bagi perusahaan menjadi bagian yang penting dalam menghadapi dinamika persaingan. Kompetensi inti juga sebagai pendorong bagi beberapa perusahaan yang memiliki kemampuan untuk menantang, dan bersaing di pasar (Gilgeous dan Parveen, 2001). Kompetensi inti merupakan bidang manajemen yang telah memberikan istilah "kompetensi inti" dengan makna yang bervariasi, dan kurang konsisten dalam mengartikannya.

Menurut Hamel dan Prahalad (1990) kompetensi inti sebagai pembelajaran kolektif dalam organisasi terutama berkaitan dengan bagaimana organisasi mengkoordinasikan keterampilan yang beragam dan mengintegrasikan beberapa aliran teknologi yang dimilikinya, sehingga dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Organisasi memiliki berbagai jenis kompetensi inti. Kompetensi inti dibedakan menjadi tiga bagian fungsi yang saling berhubungan dengan kompetensi. Ketiga jenis kompetensi inti, kompetensi klasifikasi

yang berdasarkan pada dampak yang mereka miliki di organisasi, yakni : 1) *Market access* kompetensi, yaitu keterampilan yang membantu perusahaan untuk lebih dekat dengan pelanggan, seperti keterampilan perancangan produk dan pengembangan merek, perencanaan pemasaran dan implementasi, dan layanan purna jual, dll; 2) Kompetensi yang memungkinkan sebuah perusahaan untuk merespon dengan lebih cepat daripada pesaing, yang berhubungan dengan produk, harga, promosi, distribusi, dll; dan 3) Kompetensi fungsi-terkait atau ketrampilan yang memungkinkan perusahaan untuk membedakan produk atau jasa dari pesaing, dengan memberikan konsumen sesuatu yang unik dan bermakna.

Sedangkan Fowler et al (2000) menggambarkan tiga jenis kompetensi: 1) teknologi; 2) market driven; dan 3) kompetensi integrasi. Sejalan dengan hal tersebut di atas Pehrsson (2004) menjelaskan kompetensi dianggap sebagai sumber penting dari heterogenitas sumber daya yang ada dalam perusahaan dan memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan menghasilkan kinerja tinggi. Secara umum, setidaknya tiga cara dapat diterapkan untuk mengidentifikasi kompetensi inti perusahaan. Pertama, kompetensi inti memberikan potensi akses ke berbagai pasar. Kedua, kompetensi inti harus memberikan kontribusi yang signifikan terhadap manfaat yang dirasakan pelanggan dari produk akhir. Ketiga, kompetensi inti adalah jenis kompetensi yang sulit ditiru oleh para pesaing. Selain itu, berbagai studi lain yang

menjelaskan peran sumber daya telah bergeser dari fokus pada aset nyata sebagai sumber keunggulan kompetitif untuk memasukkan aktiva tidak berwujud, seperti kompetensi dan pengalaman.

Kompetensi inti juga diartikan sebagai ketrampilan dan bidang pengetahuan yang dibagi dalam seluruh unit bisnis dan hasilnya adalah integrasi dan harmonisasi kompetensi SBU. Hal ini telah menyarankan bahwa teori persaingan berbasis kompetensi berpendapat bahwa kompetensi inti adalah sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pentingnya kompetensi inti dalam organisasi tradisional lebih tinggi daripada di sektor perusahaan yang mengadopsi teknologi tinggi. Kompetensi inti adalah faktor kunci dalam keberhasilan organisasi, karena produk mereka yang beragam.

### **Budaya Organisasi : Hambatan dan Tantangan**

Robbins (2003) menjelaskan bahwa organisasi sebagai sesuatu yang dirasakan keberadaannya oleh para anggota organisasi melalui sikap dan tindakan para individu-individu dalam internal organisasi yang juga bisa tercermin dari pola pikir, perasaan, tanggapan dan sebagai acuan dari para anggota-anggota yang ada dalam organisasi dalam proses pengambilan keputusan (*decision making*) maupun aktifitas penunjang yang ada dalam organisasi.

Karakteristik inti dan sikap personal yang ada dalam

organisasi dianggap sebagai salah satu ciri atau watak dari individu-individu dalam organisasi yang ada dan melekat pada setiap individu yang akan dapat memengaruhi individu untuk melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Karakteristik personal tersebut sangat ditentukan oleh faktor internal setiap organisasi yang ada. Berkenaan dengan hal tersebut, tugas organisasi organisasi adalah mengatur setiap individu dan mengusahakan agar setiap individu memiliki karakteristik yang dapat mengarah pada pencapaian tujuan organisasi yang telah diciptakan melalui visi dan misi organisasi.

Aspek sumberdaya manusia (SDM) yang berupa *human capital* sebagai salah satu sumber daya, juga memiliki peran yang sangat penting di antara sumber daya yang lain karena manusia merupakan faktor penggerak dari seluruh aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Karena peran organisasi penting, maka aspek human capital hendaknya menjadi fokus perusahaan sehingga dapat meningkatkan prestasi para karyawan. Suatu organisasi dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya perlu memperhatikan kuantitas (jumlah yang harus disesuaikan), kualitas (mutu yang dihasilkan) dan ketepatan waktu, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjangnya sesuai yang telah ditentukan. Dalam hal ini peningkatan kinerja karyawan yang diharapkan adalah agar mampu melakukan produktivitas yang semaksimal mungkin untuk memberikan pelayanan yang memuaskan.

Budaya organisasi (*organizational culture*) diartikan sebagai sekumpulan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama oleh untuk memengaruhi perilaku dan serta tindakan para anggota organisasi. Budaya organisasi juga tampaknya dapat diartikan sebagai kegiatan yang tidak dapat didefinisikan secara singkat saja. Terdapat pengertian-pengertian lain dari budaya organisasi. Pengertian tersebut dapat dikembangkan dari arti dari "*corporate culture*" itu sendiri, yaitu merupakan nilai-nilai dominan atau kebiasaan dalam suatu organisasi perusahaan yang disebarluaskan dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Siagian (2002) mendefinisikan budaya organisasi merujuk pada pengertian, sistem dan makna secara kolektif yang ada pada masing-masing anggota-anggota dalam melakukan pembeda dari perusahaan dengan perusahaan lain dengan melihat kekhasan sendiri-sendiri.

Sedangkan budaya organisasi menurut Kreitner (2003) diartikan sebagai organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Gibson (2000), mendefinisikan budaya dalam organisasi sebagai sebuah kepercayaan karyawan dan kepercayaan tersebut dapat menciptakan adanya keyakinan, adanta nilai-nilai luhur yang dianut dan adanya ekspektasi dari individu-individu yang ada dalam organisasi.

## Daftar Pertanyaan

1. Bedakan bentuk lingkungan eksternal dan lingkungan internal dalam bisnis.
2. Sebutkan dan buatlah contoh lingkungan eksternal makro perusahaan dan lingkungan eksternal mikro perusahaan.
3. Bagaimana pengaruh lingkungan dalam pengambilan keputusan para manajer.
4. Mengapa penting memahami dinamika persaingan dan lingkungan pemasaran.
5. Apa yang anda pahami tentang kompetensi inti (*Core competence*) dalam persaingan bisnis

## BAB 4

### KEWIRAUSAHAAN, BISNIS BARU DAN KEPEMILIKAN BISNIS

#### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mahasiswa mampu :

- Menjelaskan ruang lingkup kewirausahaan
- Mendefinisikan kewirausahaan
- Membedakan kategori bisnis skala kecil, skala menengah dan skala besar
- Mengkategorikan bentuk-bentuk kepemilikan bisnis
- Membedakan contoh bentuk perusahaan perorangan dan Firma
- Membedakan contoh bentuk perusahaan PT dan CV
- Membedakan contoh bentuk perusahaan BUMN yang berbentuk jasa dan produksi

## Pengantar

Istilah kewirausahaan (*entrepreneurship*) saat ini tidak hanya diartikan sebagai kapabilitas dan kompetensi bisnis saja. Namun kewirausahaan (*entrepreneurship*) saat ini menjadi konsep yang sangat penting. Kewirausahaan atau sering disebut dengan nama *entrepreneurship* merupakan sikap kreatifitas, inovatif, dan berani mengambil risiko bisnis sehingga dapat dijadikan sebagai sikap karakteristik dari seorang individu.

Perkembangan informasi dan globalisasi dalam bisnis telah menjadikan kewirausahaan (*entrepreneurship*) menjadi bagian bidang yang menarik untuk dijadikan kajian tersendiri. Kewirausahaan (*entrepreneurship*) tidak terbatas pada satu bidang saja, melainkan lebih dari kegiatan yang dilakukan mengorganisasi karena bisa terdiri dari pencipta, pemodal, dan pelaku inovasi. Di zaman ini, yang menjadi tulang punggung kesuksesan dari sebuah bisnis adalah kreatifitas seorang wirausahawan itu sendiri. Jadi kewirausahaan adalah seorang manajer resiko yang dengan kemampuan kreatifitasnya bisa mengoptimalkan segala sumber daya yang ada, baik itu sumber daya materil, kapasitas intelektual, maupun waktunya untuk menghasilkan produk atau usaha yang berguna bagi diri sendiri maupun orang lain. Karena abad milenium ini masa depan itu milik sang pemberani, inovatif dan punya pribadi wirausaha dan mereka yang memiliki pengetahuan

Peter Drucker (1993) beranggapan bahwa globalisasi

informasi telah menjadikan kondisi era masyarakat saat ini memiliki pengetahuan dan ketrampilan dengan memanfaatkan aspek sumber daya sebagai bagian yang utama adalah pada human capital. Bahkan dijelaskan pengetahuan sebagai sumber utama, “*That its primary resource will be knowledge*”.

Dalam konteks saat ini, era industri revolusi 4.0 menganggap bahwa persaingan global yang semakin kompetitif dan terbuka, beberapa kendala harus dihadapi oleh perusahaan. Perusahaan yang baru berkembang perlu memperlihatkan keunggulan sumber daya masing-masing (*resources competitiveness*). Perubahan era bisnis saat ini juga beranggapan dunia telah terbuka khususnya era revolusi industri 4.0. Era revolusi industri 4.0 saat ini memandang dunia usaha telah mengalami persaingan dan turbulensi bisnis yang ketat dan penuh persaingan, sehingga memunculkan peluang-peluang baru.

Berawal dari situ konsep kewirusahaan (*entrepreneurship*) perlu ditingkatkan secara terus menerus. Konsep ini merupakan upaya dalam mengorganisir, mengelola, dan memiliki keberanian para pelaku usaha dalam menghadapi resiko. Konsep tersebut berlaku pula bagi para pengelola dan pemilik usaha (*business owner manager*) atau para pelaksana usaha kecil (*small business staff*) untuk dapat bekerja dengan kemampuan yang dimiliki dalam mengorganisir, mengelola kreatif, dan butuh penyelesaian dalam menghadapi risiko bisnis.

## Pengertian dan Ruang Lingkup Kewirausahaan

Kewirausahaan (*entrepreneur*) merupakan proses yang dilakukan oleh individu dalam melakukan pencarian, memandang peluang bisnis yang akan datang dengan melihat berbagai risiko yang ada. Sedangkan wirausahawan merupakan para bisnis yang berani dalam menerima resiko bisnis serta melihat peluang-peluang yang ada terkait dengan kegiatan penciptaan dan pengelolaan usaha baru yang akan diciptakan. Kewirausahaan juga merupakan aktifitas dalam pencarian dan melihat peluang bisnis dengan berbagai kondisi resiko yang akan dihadapi. Sedangkan pengertian kewirausahaan (*entrepreneurship*) menurut beberapa ahli sebagai berikut.

Schumpeter (2003) mendefinisikan entrepreneur sebagai orang yang memiliki keinginan dan kemampuan dalam melakukan perombakan dalam sebuah sistem ekonomi, mengubah ide baru atau temuan-temuan baru menjadi sebuah inovasi. Inovasi baru yang dimaksud adalah berupa:

- Inovasi berupa produk baru (berupa barang atau jasa) perusahaan;
- Inovasi organisasi atau pengelolaan baru;
- Inovasi dalam cara memproduksi dengan metode baru;
- Inovasi dengan menggunakan bahan baku yang baru.

Dengan adanya berbagai inovasi baru tersebut diharapkan

dapat menciptakan permintaan baru atau pasar baru. Robbin dan Coulter (2015) mendefinisikan kewirausahaan

(*entrepreneurship*) sebagai sebuah proses dimana individu atau kelompok melakukan upaya yang terorganisir & menggunakan sarana dalam mencari dan melihat sebuah peluang dan kemudian menciptakan peluang tersebut menjadi suatu nilai yang tumbuh dengan dapat memenuhi kebutuhan tersebut serta keinginan melalui kegiatan inovasi yang dilakukan secara terus menerus dan keunikan, serta tidak mempedulikan apapun sumber daya yang dimiliki dan digunakan.

Kartajaya mendefinisikan *entrepreneurship* sebagai suatu upaya yang dilakukan dalam menciptakan nilai melalui pengamatan atas suatu peluang bisnis, dengan melihat adanya pengelolaan pada risiko yang dimungkinkan akan timbul dan adanya keterampilan dalam berkomunikasi, serta kemampuan dalam melakukan mobilisasi sumber daya yang dimiliki terutama sumber daya manusia sehingga mampu menciptakan hasil yang optimal.

### **Bisnis Kecil (Usaha Kecil)**

Kewirausahaan juga berkaitan erat dengan bisnis kecil. Bisnis kecil (*small business*) menurut Robbin dan Coulter (2015) diartikan sebagai bisnis yang independen (dengan kata lain, bukan bagian dari bisnis yang lebih besar) dan tidak memiliki pengaruh besar bagi pasar. Bisnis kecil dimiliki dan dikelola secara mandiri yang hanya memiliki pengaruh kecil dalam pasarnya.

Penciptaan lapangan kerja bisnis kecil terutama di beberapa industri tertentu- menjadi sumber lapangan kerja baru

yang penting (dan sering kali dengan gaji menggiurkan). Inovasi telah mengingatkan kita bahwa berbagai inovasi besar cenderung lahir dari bisnis kecil (atau individu) ketimbang bisnis besar. Perusahaan kecil dan individu menemukan PC, pisau cukur baja tahan gores, mesin fotokopi, mesin jet, Facebook, Amazon, dan eBay. Inovasi tidak harus berupa produk baru.

Bisnis kecil memainkan peran penting dalam bidang jasa, ritel/eceran, konstruksi, perdagangan grosir, keuangan dan asuransi, manufaktur, dan transportasi. Umumnya, semakin tinggi sumber daya yang dibutuhkan, semakin sulit suatu bisnis untuk dirintis dan semakin kecil kemungkinan suatu industri didominasi oleh perusahaan Tekstil. Menurut Robbin dan Coulter (2015) sumbangan dan prosentase bisnis kecil di Amerika dapat dijelaskan berikut.

Jasa Sekitar 55,8 persen bisnis dengan jumlah karyawan kurang dari 20 orang terlibat dalam industri jasa, yang berkisar mulai dari konsultan pernikahan hingga perangkat lunak komputer, dari konsultan manajemen hingga pendamping anjing profesi.

Ritel/Eceran Peritel, yang menjual produk yang dihasilkan oleh perusahaan lain secara langsung kepada konsumen, mencakup sekitar 11,8 persen dari seluruh bisnis kecil.

Konstruksi Sekitar 12,1 persen seluruh bisnis di AS terlibat dalam jasa konstruksi. Karena banyak dari

pekerjaan konstruksi ini merupakan proyek lokal kecil, misalnya penambahan garasi rumah atau renovasi ruangan, kontraktor lokal sering kali lebih cocok menangannya.

Perdagangan Grosir Pemilik bisnis kecil sering kali mumpuni dalam bidang perdagangan grosir, yang mencakup sekitar 5,2 persen dari keseluruhan bisnis di AS yang mempekerjakan kurang dari 20 karyawan. Pedagang grosir membeli produk dalam partai besar dari pabrik atau produsen lain dan menyimpannya dalam jumlah besar dan lokasi yang sesuai untuk dijual ke peritel.

Keuangan dan Asuransi Perusahaan keuangan dan asuransi mencakup sekitar 4,2 persen dari keseluruhan bisnis kecil. Sebagian besar dari mereka, seperti kantor lokal State Farm Insurance, terafiliasi atau merupakan agen dari perusahaan nasional yang lebih besar. Bank lokal juga banyak terdapat di berbagai daerah pedesaan dan pelosok.

Manufaktur dibandingkan bisnis lain, manufaktur lebih sesuai menjadi bisnis besar, tetapi bidang ini masih mencakup 3,8 persen dari perusahaan dengan karyawan kurang dari 20 orang.

Transportasi Sekitar 2,8 persen perusahaan kecil bergerak di bidang transportasi dan bisnis terkait, antara lain perusahaan taksi dan limusin, jasa pesawat carter, dan operator tur pariwisata. -

Lain-lain Sisa 4,3 persen dari bisnis kecil bergerak di industri lain seperti laboratorium riset dan pengembangan berskala kecil serta perusahaan media independen-saluran web rintisan (*start-up*), koran lokal, dan stasiun radio lokal.

### **Bentuk-bentuk Kepemilikan Bisnis**

Kegiatan ekonomi memiliki dampak yang signifikan pada dunia bisnis. Ekonomi dan bisnis tidak bisa dipisahkan antar keduanya. Hal ini dikarenakan bisnis dan ekonomi dua-duanya akan berdampak pada peningkatan kesejahteraan masyarakat dan lingkungan sekitar bisnis tersebut. Dalam dunia bisnis akan menciptakan lapangan pekerjaan dan profesi baru yang akan mendukung kegiatan tersebut, sehingga dapat memenuhi kebutuhan para pelanggannya. Dunia bisnis pun mampu merubah para pemilik bisnis untuk bekerja secara mandiri, lebih kreatif dan lebih inovatif dalam mengembangkan usahanya.

Seiring dengan perkembangan teknologi dan informasi bentuk kepemilikan bisnis juga mengalami perkembangan. Pelaku bisnis yang awalnya hanya dimiliki secara perseorangan, namun seiring dengan perkembangan bisnis tersebut, bentuk kepemilikan juga berkembang menjadi kelompok, CV atau bahkan PT. Pada bagian ini akan dibahas bentuk-bentuk kepemilikan perusahaan. Bisnis yang berkembang dengan cepat menuntut pengelolaan dan bentuk badan hukum yang juga

berkembang. Bentuk-bentuk perusahaan tersebut diantaranya, usaha Perseorangan (PO), Firma (Fa), Persekutuan Komanditer (CV)/Commanditaire Vennotschaap, Perseroan Terbatas (Persero), Koperasi dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Masing-masing bentuk organisasi bisnis dapat dijelaskan sebagai berikut.

#### Perusahaan Perseorangan (PO)

Perusahaan perorangan dikelola dan diawasi secara individual. Pengelolaannya dilakukan dimana pengelola perusahaan juga sebagai pemilik dan memperoleh semua keuntungan perusahaan yang didapat selama menjalankan usaha. Namun selain mendapatkan keuntungan, pemilik juga menanggung semua risiko yang akan diterima bila perusahaannya gagal. Dalam pendirian perusahaan perorangan perseorangan tidak ada aturan dalam KUHD (Kitab Undang-Undang Hukum Dagang). Pendirian perusahaan perorangan juga tidak memerlukan perjanjian secara spesifik karena hanya didirikan oleh satu orang pengusaha saja tanpa ada orang lain dalam perusahaan tersebut. Perusahaan perorangan ini memiliki ciri-ciri :

Pemilik perusahaan juga merangkap sebagai pimpinan atau manajer

Modal yang dimiliki sangat terbatas dan biasanya pemilik sebagai pemodal

- Kecenderungannya karna masih kecil, perusahaan ini sulit untuk berkembang

Karna berbentuk perseorangan, perusahaan ini relatif mudah dalam hal pendirian dan pembubaran. Pemilik bertanggung jawab penuh dan tidak terbatas pada orang lain

Keuntungan perusahaan untuk diri sendiri

Tidak adanya manajemen dalam hal pengambilan keputusan.

Jangka waktu perusahaan dalam pengelolaannya tidak terbatas oleh waktu atau bersifat seumur hidup

Kepemilikan sewaktu-waktu dapat dipindah tangankan kepada orang lain.

#### Firma (Fa)

Firma dapat diartikan sebagai suatu bentuk persekutuan atau perserikatan dari bisnis atau perusahaan yang kepemilikannya terdiri dari dua orang atau lebih dengan nama bersama yang kedua-duanya memiliki tanggung jawabn yang terbagi rata tidak terbatas pada setiap pemiliknya sesuai dengan kepemilikannya.

Firma harus didirikan dengan akta otentik yang dibuat di muka notaris.

Akta Pendirian Firma harus didaftarkan di Kepaniteraan Pengadilan Negeri yang daerah hukumnya meliputi tempat kedudukan Firma yang bersangkutan.

Pada dasarnya organisasi bisnis berbentuk firma memiliki ciri-ciri, diantaranya adalah :

Hutang yang ada pada Firmayang tidak dapat terbayarkan,kewajibanpembayaranmenjadi tanggungjawab para pemiliknya, meskipun menggunakan dana pribadi.

Dalam pelaksanaannya, anggota yang ada dalam firma sama-sama memiliki kesempatan dalam menjadi pemimpin perusahaan.

Tidak dapat secara langsung menambah anggota baru yang ada dalam firma tanpa adanya izin dari para anggota selain yang tercantum dalam Firma tersebut.

Model orang-orang yang menjadi anggota dalam firma terus melekat serta akan berlangsung seumur hidup

Salah satu dari anggota memiliki kesempatan dan hak dalam membubarkan bentuk firma

Dalam proses awal pendirian, tidak membutuhkan adanya akte pendirian perusahaan berbentuk firma

Bentuk firma memudahkan dalam memperoleh akses terhadap kredit permodalan usaha

Sedangkan kelebihan dan kekurangan jika bentuk usaha berbentuk Firma adalah :

Adanya sistem dan prosedur pendirian yang mudah dalam pengurusan perijinan.

Adanya kemampuan finansial perusahaan lebih besar dari bentuk perorangan.

Adanya keputusan bersama dalam kegiatan pertimbangan terhadap keseluruhan para anggota-

anggota firma yang ada dalam perusahaan, sehingga memudahkan dalam pengambilan keputusan.

CV atau Persekutuan Komanditer (*Commanditaire Vennotschaap*)

CV atau Persekutuan Komanditer (*Commanditaire Vennotschaap*) adalah sebuah perusahaan bisnis yang pendirian dan kepemilikannya dimiliki oleh lebih dari satu orang atau lebih dalam mencapai tujuan bersama dan masing-masing pemilik memiliki keterlibatan yang sama dalam anggota perusahaan. Dalam pelaksanaannya dalam pengelolaan dan keterlibatan dalam CV masing-masing pemilik secara aktif dalam melibatkan harta pribadi, namun pihak lainnya dapat hanya berupa penyertaan modal saja.

CV memiliki beberapa kebaikan disbanding yang lainnya, misalnya :

Proses dalam pendirian mudah

Penyertaan modal awal dalam membentuk CV relative lebih banyak

Adanya kemampuan CV dalam mendapatkan kredit dari pihak perbankan lebih besar

Kesempatan dalam mengembangkan usaha besar

Sedangkan beberapa kelemahan CV dibanding yang lainnya adalah :

Adanya tanggung jawab yang tidak terbatas dari masing-masing pemilik saham.

Keberlangsungan perusahaan yang belum pasti ada jaminan dari para pemilik saham.

Jika ada masalah, susah dalam melakukan penarikan investasi.

### Perseroan Terbatas (PT)

Perseroan terbatas (PT) merupakan bentuk perusahaan yang kepemilikannya oleh badan hukum secara resmi yang dimiliki oleh minimal dua orang atau lebih dengan adanya aspek tanggung jawab yang dapat berlaku pada organisasi bisnis dengan tidak adanya keterlibatan harta pribadi atau harta perseorangan dalam pengelolaannya. Dalam pelaksanaannya, para pemilik modal dalam PT. tidak ada kewajiban menjadi puncak pimpinan dalam perusahaan. Orang-orang yang terlibat dalam organisasi dapat menunjuk individu yang berada di luar para pemilik modal. Dalam membentuk PT / perseroan terbatas diperlukan adanya persyaratan modal minimal yang harus disetor dalam jumlah nominal tertentu dan adanya persyaratan lainnya.

Perseroan Terbatas (PT) memiliki karakteristik :

Adanya kewajiban secara terbatas dalam penyertaan modal dengan tanpa menggunakan dana pribadi.

Penyertaan jumlah modal dalam PT relatif besar.

Dalam proses operasional perusahaan, sustainability bisnis dan operasional PT berada pada tangan para pemilik saham perusahaan.

Pengelolaan bisnis dapat dipimpin dan dilakukan oleh manajer yang bukan bagian dari para pemilik saham perusahaan.

Adanya pemisah harta kekayaan dalam kepemilikannya.

Adanya kemudahan dalam mendapatkan karyawan atau tenaga kerja.

Keuntungan yang didapat dibagikan bagi para pemilik modal / saham perusahaan.

Pengambilan keputusan penting di ambil oleh para dewan direksi dan para pemegang saham perusahaan.

Jika PT mengalami kerugian, tidak bisa secara langsung untuk dilakukan proses pembubaran PT.

### **BUMN (Badan Usaha Milik Negara)**

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam Undang-Undang RI No.19 Tahun 2003 diartikan sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang semua kepemilikan atau mayoritas modal yang dikelola merupakan milik negara serta adanya penyertaan langsung dari kekayaan yang dimiliki oleh

negara yang pembagiannya di pisahkan. Keberadaan.

BUMN (Badan Usaha Milik Negara) berperan strategis terhadap fungsi operasional bisnis, baik yang berupa menghasilkan barang atau jasa dan meopang semangat dalam mewujudkan visi dan misi bangsa Indonesia, yaitu mencapai derajat kesejahteraan dan kemakmuran bangsa bagi rakyat Indonesia. BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang ada di Indonesia dapat mencakup beberapa sector, baik berupa produk atau jasa. Sektor tersebut misalnya sektor jasa keuangan, sektor barang industri, bidang pertanian, bidang pertanian dan perkebunan, bidang kehutanan, bidang transportasi.

Dalam Undang-Undang No.9 Tahun 1969, terdapat beberapa bentuk perusahaan Negara yang disebut BUMN (Badan Usaha Milik Negara), yaitu perseroan (perusahaan perseroan), perjan (perusahaan jawatan) dan perum (perusahaan umum). Adapun pengertian masing-masing bentuk perusahaan tersebut dapat di jelaskan sebagai berikut.

Perjan (Perusahaan jawatan) merupakan perusahaan badan usaha yang dimiliki oleh negara (BUMN). Contoh perusahaan dalam bentuk perjan adalah kereta api yang dikenal dengan nama PT KAI.

Perum (Perusahaan umum). Perusahaan umum adalah perusahaan BUMN yang memiliki tujuan dalam melayani kepentingan masyarakat. Sebagai contoh adalah Perum Pegadaian.

PT (Perusahaan Perseroan), yaitu perusahaan BUMN

yang berupa bentuk perseroan terbatas (PT). perusahaan ini merupakan salah satu bidang operasional perusahaan yang bertujuan dalam memperoleh laba. Contohnya adalah PT. Pertamina, PT. Pos. PT. Bank Negara Indonesia, dan sebagainya.

### **Koperasi**

Pengertian koperasi dalam UU no. 25 tahun 1992 diartikan sebagai sebuah badan usaha yang merupakan perkumpulan orang-orang, juga dapat berupa badan hukum atau koperasi yang dalam pelaksanaan kegiatannya mengacu pada azas-azas dan prinsip-prinsip dalam pengelolaan koperasi, yang sekaligus menjadi sebuah gerakan ekonomi kerakyatan sesuai dengan asas kekeluargaan dan kegotongroyongan. Status dan bentuk badan hukum resmi dari koperasi dapat diperoleh melalui pengesahan dari pemerintah (Menteri Koperasi). Unsur atau elemen dalam koperasi terdiri dari : para anggota, adanya pengurus, adanya rapat anggota, dan adanya badan pemeriksa koperasi. Sedangkan aspek permodalan yang ada pada koperasi diperoleh melalui simpanan pokok, simpanan wajib dan simpanan sukarela dari para anggota koperasi.

Daftar Pertanyaan :

1. Jelaskan ruang lingkup kewirausahaan ?
2. Jelaskan pengertian kewirausahaan ?
3. Bedakan kategori-kategori dalam bisnis skala kecil,

skala menengah dan skala besar ?

4. Sebutkan bentuk-bentuk kepemilikan bisnis ?
5. Berilah contoh bentuk perusahaan perorangan dan Firma ?
6. Membedakan contoh bentuk perusahaan PT dan CV?
7. Berilah contoh bentuk perusahaan BUMN yang berbentuk jasa dan produksi ?

## BAB 5

### MANAJEMEN OPERASI DAN KUALITAS UNTUK BARANG DAN JASA

#### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah menyelesaikan bab ini,  
diharapkan mahasiswa mampu :

- Memahami pengertian dan tujuan manajemen operasi.
- Menjelaskan metode yang digunakan dalam menciptakan nilai melalui operasi.
- Membedakan antara operasional pada produk dan jasa.
- Membedakan karakteristik produk dengan jasa.
- Menjelaskan proses perencanaan operasional bagi perusahaan.

- Membedakan perencanaan kapasitas dan perencanaan operasional.
- Menjabarkan proses pengendalian operasional bagi perusahaan.

### **Pengantar**

Upaya dalam mewujudkan sebuah perusahaan yang semakin berkembang memang membutuhkan pengelolaan yang baik dalam lingkup operasional perusahaan. Era revolusi industri 4.0 yang terjadi sekarang telah berdampak pada munculnya perusahaan-perusahaan baik yang berskala kecil maupun perusahaan yang berskala besar. Peran manajemen operasional menuntut perusahaan untuk berbenah dan berkembang secara terus menerus, sehingga reputasi perusahaan akan tercipta. Peran penting manajemen operasional sangat terkait dengan kegiatan operasional bisnis. Tanpa adanya manajemen operasional yang baik, perusahaan tidak akan mencapai tujuan yang telah dicita-citakan.

Manajemen operasi yang dijalankan oleh perusahaan sangat penting dalam pencapaian tujuan bisnis yaitu mencapai keuntungan bisnis dan keberlangsungan usaha dalam jangka waktu yang panjang (*sustainability*). Aspek manajemen operasional ini berhubungan erat dengan 3 proses operasional yaitu input, proses, dan output. Input, proses dan output ini sangat terkait dengan keefektifan dan keefisienan dalam

penggunaan sumberdaya yang ada. Hal ini sebagai konsekuensi dari proses manajemen operasi yaitu aktivitas yang berkaitan erat dengan proses produksi. Proses produksi ini merupakan kegiatan yang bermula dari adanya masukan / input yang kemudian dikembangkan menjadi proses atau melalui tahap konversi dari kegiatan bisnis sehingga menghasilkan luaran (output) yang berupa produk yang berkualitas atau jasa yang memuaskan.

## **B. Pengertian dan Tujuan Manajemen Operasi**

Istilah *operasi/operation* (atau *produksi/production*) merujuk pada seluruh kegiatan yang dilibatkan dalam pembuatan, produk-barang dan jasa-bagi pelanggan. Dalam masyarakat modern, sebagian besar yang kita inginkan atau butuhkan, dari perawatan kesehatan hingga makanan cepat saji, dihasilkan oleh operasi jasa. Lazimnya, manajer di sektor jasa memberikan perhatian pada unsur manusia dalam operasinya (berkebalikan dengan unsur peralatan atau teknologi yang dilibatkan), karena keberhasilan atau kegagalan sering kali bergantung pada kontak antara penyedia jasa pelanggan.

Terdapat beberapa definisi dari manajemen operasional dalam perusahaan menurut para ahli, diantaranya:

Manajemen operasional diartikan sebagai sebuah kegiatan perusahaan yang dapat menciptakan nilai, baik dalam bentuk barang dan jasa dengan membentuk input menjadi output dalam kegiatan

bisnis (Jay Heizer dan Berry Rander, 2009).

Manajemen operasional dianggap sebagai suatu aktifitas bisnis yang berkaitan erat dengan proses penciptaan barang atau jasa dan kombinasi antara barang dan jasa, melalui proses transformasi dari sumberdaya-sumberdaya untuk digunakan proses produksi dengan menjadikan keluaran yang diinginkan (Eddy Herjanto, 2007).

William J. Stevenson (2009) berpendapat bahwa manajemen operasional merupakan sebuah sistem manajemen atau serangkaian aktifitas dalam upaya penciptaan produk atau penyediaan layanan jasa dalam perusahaan.

Richard L. Daft (2006) mengatakan manajemen operasional sebagai bagian dari bidang manajemen yang memiliki karakteristik erat dengan proses produksi barang, serta memanfaatkan alat-alat untuk proses produksi, serta cara khusus dalam memecahkan kegiatan produksi dalam perusahaan.

### **C. Menciptakan nilai melalui operasi**

Untuk memahami proses produksi suatu perusahaan, kita perlu mengetahui jenis manfaat apa yang diciptakan dari proses tersebut, baik untuk perusahaan maupun pelanggannya. Produksi memberikan hasil ekonomis bagi bisnis: laba, upah, dan barang yang dibeli dari perusahaan lain. Pada saat yang bersamaan, produksi menambah nilai bagi pelanggan melalui

penyediaan utilitas/kegunaan (*utility*)-kemampuan suatu produk untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan dalam hal bentuk, waktu, dan tempat.

Produksi menjadikan produk tersedia. Dengan mengubah bahan baku dan keterampilan manusia menjadi barang dan jasa akhir, produksi menciptakan *kegunaan bentuk*, seperti halnya Regal Cinemas memadukan bahan baku berupa bangunan, kursi bioskop, dan peralatan proyektor untuk menghasilkan hiburan.

Ketika bioskop menayangkan film siang, sore, dan malam tujuh hari seminggu, bioskop ini menciptakan *kegunaan waktu*; yaitu, menambah nilai pelanggan dengan cara membuat suatu produk tersedia ketika konsumen membutuhkannya.

Ketika bioskop menawarkan pilihan sebanyak 15 film dalam satu atap, di lokasi yang ramai, bioskop ini menciptakan *kegunaan tempat*: Bioskop membuat suatu produk tersedia di lokasi yang dianggap sesuai bagi konsumen.

Menciptakan suatu produk yang dihargai pelanggan bukanlah suatu kebetulan; ini adalah hasil dari upaya yang terencana dengan baik. Manajemen operasi (*produksi*) /*operation (production) management* adalah arahan dan kendali sistematis dari kegiatan yang mengubah sumber daya menjadi barang dan jasa akhir yang menciptakan nilai bagi pelanggan sekaligus juga memberikan manfaat. Dalam mengawasi

produksi, manajer operasi (*produksi*)/*operation* (*production*) *manager* bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kegiatan operasional menciptakan apa yang diinginkan dan, dibutuhkan pelanggan.

### **Perbedaan antara Operasi Jasa dan Manufaktur Barang**

Baik operasi jasa dan manufaktur mengubah bahan baku menjadi produk jadi. Namun "dalam operasi jasa, bahan baku atau input ini bukanlah benda-benda seperti kaca atau baja. Input-input jasa ini antara lain orang-orang yang memiliki kebutuhan yang belum terpenuhi atau kepemilikan yang perlu pemeliharaan atau modifikasi. Dalam operasi jasa, produk jadi atau output adalah orang-orang yang kebutuhannya telah terpenuhi dan kepemilikan yang membutuhkan pemeliharaan atau modifikasi itu telah ditangani.

Perusahaan jasa dan perusahaan manufaktur memiliki beberapa perbedaan penting dari berbagai aspek operasionalnya. Setidaknya, ada empat perbedaan tersebut diantaranya menurut Ebert dan Griffin (2015), diantaranya : (1) berinteraksi dengan pelanggan, (2) sifat dasar beberapa jenis jasa yang tak berwujud dan tak bisa disimpan (3) keberadaan pelanggan dalam proses jasa, dan (4) pertimbangan kualitas jasa.

### **Jasa Dapat Tak Berwujud dan Tidak Bisa Disimpan**

Dua karakteristik utama-tak *berwujud* dan *tak bisa* disimpan- memisahkan jasa dari barang fisik:

***Jasa berbentuk tak berwujud.*** Hal ini berarti jasa bersifat tidak dapat diraba, dirasakan, dan dicium, atau dilihat keberadaannya, namun jasa tersebut ada keberadaannya. Oleh karena itu, nilai *tak berwujud* yang pelanggan terima dalam bentuk kesenangan, kepuasan, atau perasaan aman, merupakan pemuas kebutuhan pelanggan yang penting. Sebagai contoh, ketika Anda menyewa seorang pengacara, Anda membeli bukan hanya kualitas *tak berwujud* dalam bentuk keahlian hukum tetapi juga kepastian *tak berwujud* bahwa bantuan sudah di tangan.

***Jasa bersifat tak dapat disimpan.*** Hal ini berarti bahwa jasa, sebagai contoh adanya jasa pemungutan sampah misalnya, adanya transportasi, jasa penitipan anak balita, dan jasa untuk aktifitas pembersihan rumah, tidak bisa dihasilkan sebelumnya dan kemudian disimpan ketika permintaan tinggi tiba. Jika suatu jasa tidak digunakan ketika tersedia, biasanya menjadi terbuang percuma. Oleh karena itu, jasa biasanya dicirikan oleh *ketidakmampuannya untuk disimpan*.

### **Strategi Bisnis sebagai Penggerak operasi**

Tidak ada standar tunggal untuk melakukan produksi,

baik jasa ataupun barang. Justru, produksi merupakan kegiatan fleksibel yang bisa dibentuk menjadi beragam cara yang disesuaikan dengan tujuan masing-masing. Lantas, bagaimana perusahaan memilih jenis produksi yang paling sesuai? Mereka menerapkan jenis produksi yang mengejar strategi bisnis perusahaan yang lebih besar dengan cara seefisien mungkin.

### Perencanaan Operasi

Rencana dan peramalan bisnis yang dikembangkan oleh manajer puncak memberikan panduan untuk rencana operasi jangka panjang. Dengan rentang dari dua hingga lima tahun, rencana operasi mengantisipasi jumlah pabrik atau fasilitas jasa dan jumlah tenaga kerja, peralatan, transportasi, dan penyimpanan yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan masa depan atas produk baru dan lama. Kegiatan perencanaan ini dalam lima kategori: *perencanaan kapasitas, lokasi, tata letak, kualitas, dan metode*.

#### H. Perencanaan Kapasitas

Jumlah suatu produk yang dapat diproduksi suatu perusahaan dalam kondisi normal adalah **kapasitas** (*capacity*) perusahaan itu sendiri. Kapasitas perusahaan bergantung pada berapa banyak orang-orang yang dipekerjakan serta jumlah dan ukuran dari fasilitasnya

## Perencanaan Lokasi

Karena lokasi memengaruhi biaya produksi dan fleksibilitas, perencanaan lokasi yang baik menjadi hal penting bagi pabrik, kantor, dan toko. Bergantung pada lokasinya, perusahaan mungkin saja dapat menghasilkan produk berbiaya murah, atau mungkin malah mengalami kelemahan biaya dibandingkan dengan pesaingnya.

## Perencanaan Tata Letak

Tata letak adalah lokasi fisik atau denah ruangan untuk pusat jasa, mesin, peralatan, ,pelanggan, dan pasokan. Tata letak ini menentukan apakah perusahaan dapat secara efisien merespons permintaan atas produk yang lebih banyak dan beragam atau apakah perusahaan tidak mampu mengimbangi kecepatan dan kenyamanan pesaing. Di antara beragam bentuk tata letak, terdapat tiga yang paling jamak digunakan-(1) *tata letak proses* (atau *tata letak produk pesanan khusus*), (2) *tata letak produk* (atau *tata letak dengan langkah yang sama*), dan (3) *tata letak posisi* tetap-dijelaskan di sini untuk menggambarkan bagaimana setiap tata letak mengejar tujuan operasi yang berbeda.

## K. Perencanaan Kualitas

Setiap rencana operasi mencakup kegiatan untuk menjamin bahwa produk yang bersangkutan memenuhi standar kualitas

perusahaan dan pelanggan. American Society for Quality mendefinisikan kualitas/mutu (*quality*) sebagai istilah yang subjektif, yaitu kombinasi dari "karakteristik suatu produk atau jasa yang menampilkan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan tersirat ataupun tersurat. Karakteristik tersebut bisa meliputi harga yang masuk akal dan keandalan dalam menghantarkan manfaat produk seperti yang dijanjikan

#### **L. Perencanaan Metode**

Dalam merancang sistem operasi, manajer harus mengenali setiap langkah produksi dan metode spesifik dalam menjalankannya. Mereka kemudian baru dapat mengurangi pemborosan dan inefisiensi melalui pengawasan prosedur di setiap langkah dengan menggunakan suatu pendekatan yang dinamakan perbaikan metode.

#### **M. Penjadwalan Operasi**

Melanjutkan aliran kegiatan dalam proses produksi, begitu manajer dan timnya telah membuat rencana operasi, mereka kemudian mengembangkan jadwal untuk pelaksanaan rencana tersebut. Aspek operasi ini, disebut dengan *penjadwalan operasi*, mengidentifikasi kapan kegiatan tertentu dilaksanakan.

Pada bagian ini kita akan mengamati empat jenis penjadwalan yang umum. (1) *jadwal induk operasi* adalah "aturan

main" untuk menentukan volume kegiatan selama beberapa bulan ke depan. (2) *jadwal terinci* menunjukkan kegiatan harian yang akan terjadi selama produksi. (3) *jadwal staf* memuat siapa dan berapa banyak karyawan yang akan bekerja beserta waktunya. (4) Terakhir, *jadwal proyek* menyediakan cara koordinasi dalam menyelesaikan proyek berskala besar.

## N. Pengendalian Operasi

'Begitu perencanaan jangka panjang dilaksanakan dan penjadwalan telah ditetapkan, **pengendalian operasi** (*operations control*) menuntut manajer untuk memantau kinerja dengan membandingkan hasil dengan rencana dan jadwal terinci. Apabila karyawan tidak memenuhi jadwal atau standar kualitas, manajer dapat mengambil tindakan korektif. **Tindak lanjut** (*follow up*), yaitu memeriksa apakah keputusan produksi telah dijalankan, merupakan komponen penting dan harus senantiasa dilakukan dalam kegiatan operasi.

Pengendalian operasi mencakup *manajemen bahan baku dan pengendalian kualitas*. Keduanya menjamin bahwa jadwal terpenuhi dan produk dihantarkan, baik dalam hal kualitas maupun kuantitas.

### Manajemen Bahan Baku

Sebagian besar dari kita memiliki kesulitan dalam

mengingat barang-barang pribadi pakaian, buku, telepon seluler, dan lain-lain. Bayangkan mengingat ribuan, bahkan jutaan hal dalam satu waktu. Itulah tantangan dalam **manajemen bahan baku** (*materials management*), yaitu proses yang dilakukan manager untuk merencanakan, mengorganisasikan, dan mengendalikan aliran bahan baku dari sumber pasokan hingga pendistribusian barang jadi. Bagi perusahaan manufaktur, biaya bahan baku biasanya mencakup 50 hingga 75 persen dari biaya produk keseluruhan.

### **Kegiatan Manajemen Bahan Baku untuk Barang Fisik**

Begitu produk telah dirancang, aliran bahan baku yang lancar bergantung pada lima kegiatan. Dari pemilihan pemasok hingga pendistribusian barang jadi, manajer bahan baku terlibat dalam bidang-bidang berikut ini yang menjadi komponen penting dalam manajemen bahan baku:

**Seleksi pemasok** (*supplier selection*) adalah proses mencari dan memilih pemasok jasa dan bahan baku. Langkah ini mencakup evaluasi pemasok potensial, negosiasi ketentuan jasa, dan pemeliharaan hubungan pembeli-penjual yang positif. **Pembelian** (*purchasing*) adalah perolehan seluruh bahan baku dan jasa yang diperlukan perusahaan untuk membuat produknya. Sebagian besar perusahaan besar memiliki departemen pembelian untuk membeli jasa dan bahan baku yang sesuai dalam jumlah yang memadai.

▮ **Transportasi** (*transportation*) adalah sarana memindahkan sumber daya ke produsen dan barang jadi ke pelanggan.

**Pergudangan** (*warehousing*) adalah penyimpanan bahan baku produksi yang tiba dan barang jadi untuk didistribusikan kepada pelanggan.

**Pengendalian** persediaan (*inventory control*) meliputi penerimaan, penyimpanan, penanganan, dan penghitungan seluruh bahan baku, barang setengah jadi, dan barang jadi. Kegiatan ini memastikan kecukupan persediaan bahan baku guna memenuhi jadwal produksi, sembari menghindari kelebihan persediaan yang memakan biaya

### **Perbaikan Kualitas dan manajemen Kualitas Total**

*Mengendalikan* kualitas tidak cukup hanya dengan meninjau produk dan memantau berlangsungnya operasi jasa, seperti ketika seorang supervisor mendengarkan karyawan layanan penjualan berbicara dengan pelanggan. Bisnis juga harus *menyuntikkan* kualitas ke dalam barang dan jasa sejak awal.

### **O. Hubungan Kualitas-Produktivitas**

**Produktivitas** (*productivity*) adalah ukuran kinerja ekonomis: Produktivitas membandingkan berapa banyak yang

kita produksi dengan sumber daya yang digunakan untuk memproduksinya. Rumusnya sebenarnya sederhana. Makin banyak jasa dan barang yang dapat kita produksi dengan sumber daya yang makin sedikit, produktivitas makin bertambah dan makin banyak pihak-perekonomian, dunia bisnis, dan tenaga kerja-memetik manfaat.

## **P. Mengelola Kualitas**

**Manajemen** kualitas total (*total quality management-TQM*) mencakup seluruh kegiatan yang diperlukan untuk menghasilkan barang dan jasa berkualitas tinggi ke pasar. TQM didorong oleh kepemimpinan dan keinginan untuk selalu melakukan perbaikan proses dan produk. TQM harus memperhitungkan seluruh aspek suatu bisnis, antara lain pelanggan, pemasok, dan karyawan. Untuk menyusun kepentingan seluruh pemangku kepentingan, TQM terlebih dahulu mengevaluasi kerugian akibat kualitas *yang* buruk. TQM kemudian mencari sumber-sumber penyebab kualitas yang karang memuaskan, melaksanakan tanggung jawab untuk memperbaikinya, dan memastikan bahwa mereka yang bertanggung jawab mengambil langkah untuk meningkatkan kualitas.

## **Menambah Nilai melalui Rantai**

'Istilah *rantai pasokan* merujuk pada sekelompok

perusahaan dan aliran aktivitas yang bekerja bersama-sama untuk menghasilkan produk. Rantai pasokan/*supply chain* (atau rantai nilai / *value chain*) untuk produk apa pun merupakan aliran informasi, bahan baku, dan jasa yang dimulai dari pemasok bahan baku dan terus-menerus menambah nilai di sepanjang tahapan lain dalam jaringan perusahaan hingga produk tiba di tangan pelanggan akhir

### **Strategi Rantai Pasokan**

Strategi tradisional mengasumsikan bahwa perusahaan dikelola sebagai perusahaan tunggal ketimbang bagian dari sistem pasokan yang terkoordinasi. Strategi rantai pasokan menggunakan landasan bahwa bagian dari rantai tersebut akan memperoleh keunggulan bersaing apabila menjalankan perannya sebagai unit yang terkoordinasi. Meskipun setiap perusahaan memang mengejar kepentingannya sendiri, perusahaan selalu berhubungan dengan pemasok dan pelanggan di sepanjang rantai tersebut. Setiap pihak berfokus pada keseluruhan hubungan rantai pasokan ini ketimbang hanya tahapan berikutnya dari rantai tersebut.

**Manajemen Rantai Pasokan** (*supply chain Management t-SEM*) memandang rantai pasokan sebagai satu-kesatuan untuk memperbaiki keseluruhan aliran menjadi suatu sistem yang terdiri dari berbagai perusahaan yang bekerja sama. Karena pelanggan pada akhirnya memperoleh

nilai tambah, manajemen rantai pasokan meraih keunggulan bersaing bagi setiap anggota rantai tersebut.

### **Rekayasa Wang Rantai Pasokan untuk Hasil yang Lebih Baik**

Perbaikan proses dan rekayasa ulang sering kali diterapkan dalam rantai pasokan untuk menurunkan biaya, mempercepat layanan, dan mengoordinasikan aliran informasi serta bahan baku. Karena kelancaran aliran informasi akurat di sepanjang rantai pasokan akan mengurangi persediaan dan transportasi yang tidak diperlukan, menghindari keterlambatan, dan memangkas waktu pasokan, bahan baku pun bergerak lebih cepat ke pelanggan bisnis dan individual. SEM memberikan penghantaran yang lebih cepat ,dan biaya lebih murah ketimbang yang bisa diperoleh pelanggan apabila masing-masing anggota rantai pasokan hanya bekerja untuk memenuhi kebutuhan operasinya.

### **Alih Daya dan Rantai Pasokan Global**

Alih daya (*outsourcing*) adalah strategi membayar pemasok dan distributor untuk menjalankan proses bisnis tertentu atau menyediakan bahan baku atau layanan yang dibutuhkan. Keputusan untuk mengalihdayakan memperluas rantai pasokan.

## Daftar Pertanyaan

1. Jelaskan pengertian dan tujuan manajemen operasi menurut anda?
2. Jelaskan metode apa saja yang digunakan dalam menciptakan nilai melalui operasional perusahaan?
3. Jelaskan perbedaan antara operasional pada produk dan jasa?
4. Jelaskan perbedaan karakteristik produk dengan jasa?
5. Bagaimana proses perencanaan operasional bagi perusahaan?

## BAB 6

### MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KEPEMIMPINAN

#### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah menyelesaikan bab ini,  
diharapkan mahasiswa mampu :

Memahami dasar Manajemen Sumberdaya  
Manusia.

Menjelaskan pengertian manajemen Sumberdaya  
manusia.

Membedakan antara Deskripsi terhadap  
pekerjaan (*job description*) dan Spesifikasi terhadap  
pekerjaan (*job specification*).

Menjelaskan konteks hukum manajemen  
sumberdaya manusia.

Menjelaskan proses penyusunan staf dalam

organisasi.

Membedakan antara kompensasi dan tunjangan.

Menjelaskan tantangan baru dalam sumberdaya manusia.

Membedakan sifat-sifat dasar kepemimpinan.

Menjelaskan pendekatan Awal pada Kepemimpinan.

Menjelaskan persoalan khusus dalam kepemimpinan.

## A. Pengantar

Kemajuan bisnis ditentukan oleh baik dan tidaknya bisnis tersebut dalam mengelola sumber daya manusia (SDM). Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia merupakan bagian yang utama dalam pemrosesan masukan (input) menjadi keluaran (output) yang dihasilkan oleh organisasi. Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) dalam suatu organisasi bertujuan meningkatkan efektifitas perusahaan mengembangkan, mengevaluasi, dan memelihara dalam kuantitas dan kualitas kerja.

Pada era revolusi industry 4.0 yang ditandai dengan *volatility*, *uncertainly*, *complexity*, dan *ambiguity* (VUCA), dimana banyaknya pandangan yang berbeda-beda di dalam organisasi bisnis melihat aspek SDM sebagai keunggulan mereka. Era

tersebut membutuhkan kesiapan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi untuk memiliki kompetensi yang unggul, profesional kerja yang tinggi dan komitmen serta integritas yang tinggi bagi organisasi. Era revolusi industri juga menuntut dinamika persaingan hampir di setiap aspek bidang pekerjaan yang makin kompetitif. Tuntutan keberlangsungan dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia menjadi hal yang penting, dengan melihat karakteristik dan mentalitas kuat dalam bekerja dan aktivitas yang mendukung baik dalam level organisasi dan level individu

### **Dasar-dasar Manajemen Sumberdaya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia-MSDM (*human resources management-HRM*) adalah serangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan pada upaya menarik, mengembangkan, dan mempertahankan angkatan kerja yang efektif. Sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor penentu keberhasilan pelaksanaan organisasi yang efektif. Bagian manajemen SDM (biasa disebut juga "personalia") dulunya diremehkan di banyak organisasi, tetapi kadar kepentingannya telah berkembang pesat dalam dua dasawarsa terakhir. Makin pentingnya peran manajemen SDM berakar dari makin kompleksnya persoalan hukum, kesadaran bahwa SDM merupakan sarana berharga bagi peningkatan produktivitas dan kesadaran mengenai biaya yang timbul akibat buruknya pengelolaan SDM.

Dasar-dasar manajemen sumber daya manusia (MSDM) sangat terkait dengan kegiatan berikut :

### **Perencanaan SDM**

Titik awal menarik SDM yang memenuhi syarat merupakan bentuk perencanaan. Secara khusus, perencanaan SDM dengan menekankan pada proses analisis terhadap pekerjaan dan melakukan perencanaan permintaan atas karyawan, serta penawaran dari proses tenaga kerja.

### **Analisis Pekerjaan**

Analisis pekerjaan (*job analysis*) merupakan kegiatan analisis pekerjaan yang dilakukan secara sistematis pada berbagai level pekerjaan dalam organisasi; sebagian besar perusahaan telah melatih ahli yang menangani analisis ini. Analisis pekerjaan menghasilkan dua hal:

- a. Deskripsi terhadap pekerjaan (*job description*) merincikan tugas-tugas beserta tanggung jawab; kondisi kerja; serta perlengkapan, bahan baku, peralatan, dan informasi yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.
- b. Spesifikasi terhadap pekerjaan (*job specification*) dilakukan dengan cara merinci proses keterampilan karyawan, kemampuan organisasi, dan melihat pengalaman kerja yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan tersebut secara efektif.

### **Meramalkan Permintaan dan Penawaran SDM**

Setelah manajer memahami sepenuhnya pekerjaan yang akan dilakukan dalam suatu organisasi, mereka dapat mulai merencanakan kebutuhan SDM di masa mendatang. Manajer mengawalinya dengan cara mengestimasi tren penggunaan SDM di masa lalu, rencana organisasi di masa depan, dan tren ekonomi secara umum.

Peramalan penawaran tenaga kerja terdiri dari dua tugas:

Meramalkan *penawaran internal*, yaitu jumlah dan jenis karyawan yang akan dipekerjakan di perusahaan tersebut pada satu waktu tertentu di masa mendatang.

Meramalkan *penawaran eksternal*, yaitu jumlah dan jenis karyawan yang akan tersedia untuk proses rekrutmen dari keseluruhan pasar tenaga kerja.

### **Menyesuaikan Permintaan dan Penawaran SDM**

Setelah membandingkan permintaan masa depan dan penawaran internal, manajer dapat membuat rencana untuk mengelola kekurangan atau surplus anggota staf yang telah diprediksi. Apabila diprediksi akan terjadi kekurangan, karyawan baru dapat dipekerjakan, karyawan dapat dilatih kembali dan dipindahkan ke pekerjaan yang kekurangan tenaga kerja, karyawan yang mendekati masa pensiun dapat diyakinkan untuk tetap bekerja, atau sistem penghemat penggunaan tenaga kerja dan sistem peningkatan produktivitas dapat diterapkan.

### **C. Konteks Hukum Manajemen Sumberdaya Manusia**

Sejumlah aturan yang meregulasi beragam aspek hubungan karyawan dengan perusahaan terutama berkaitan erat dengan peluang kerja yang setara, pemberian kompensasi dan tunjangan, hubungan ketenaga kerjaan, serta keselamatan dan kesehatan kerja. Pada konteks ini peran aspek hukum sebagai jaminan keberadaan SDM sangat penting. Konteks hukum tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

#### **Kesetaraan dalam kesempatan bekerja**

Kesetaraan kesempatan kerja menjadi aspek penting dalam hukum terkait dengan aspek SDM. Aspek hukum ini bertujuan untuk melindungi karyawan dari tindakan diskriminasi dalam tempat kerja dengan perlakuan tidak adil.

#### **Perlindungan terhadap Golongan**

Adanya perlindungan terhadap golongan adalah perlindungan pada sekelompok karyawan yang mempunyai karakteristik tertentu atau yang keberadaannya dilindungi oleh undang-undang dan peraturan yang berlaku dari tindakan yang diskriminasi.

#### **Pelaksanaan kesetaraan kesempatan bekerja**

Komisi kesetaraan peluang kerja (*Equal employment opportunity commission*) merupakan suatu department kehakiman. Komisi itu dibuat dan tertuang dalam pasal the VII *Civil Right Act* yang dilakukan pada 1964 yang bertanggung

jawab dalam melaksanakan pasal VII *Equal Pay Act*, dan *American with Disabilities Act*.

### **Masalah hukum dalam pemberian kompensasi**

Masalah hukum dan pemberian peraturan serta kesempatan bekerja yang dilakukan oleh sebuah organisasi perlu dirancang dan dilakukan proses perencanaan bisnis dalam memberikan hak dan proses kesetaraan dan kesempatan karyawan dalam bekerja.

#### **D. Penyusunan Staf dalam Organisasi**

Saat manajer telah memutuskan bahwa karyawan baru dibutuhkan, mereka lalu mengalihkan perhatian untuk merekrut dan mempekerjakan bauran orang-orang yang tepat. Menurut Ebert dan Griffin (2015) hal ini mencakup dua proses: (1) memperoleh karyawan baru dari luar perusahaan dan

mempromosikan staf dari dalam perusahaan. Akan tetapi, baik penyusunan staf internal dan eksternal, harus diawali dari *perekrutan* yang efektif. Penyusunan staf dalam organisasi dapat dilakukan melalui :

Merekrut SDM

Perekrutan (*recruiting*) adalah proses menarik orang-orang yang memenuhi syarat untuk mengajukan lamaran atas pekerjaan yang lowong.

Perekrutan Internal Perekrutan internal (*internal*

*recruiting*) berarti mempertimbangkan karyawan yang ada sebagai kandidat atas lowongan pekerjaan yang tersedia. Promosi internal ini dapat mendorong semangat kerja dan mempertahankan karyawan yang berkualifikasi tinggi agar tidak meninggalkan perusahaan. Untuk jabatan yang lebih tinggi, sistem informasi karyawan dapat digunakan untuk mengidentifikasi kandidat internal, atau manajer dapat diminta untuk merekomendasikan orang yang tepat untuk dipertimbangkan.

Perekrutan eksternal (*external recruiting*) melibatkan usaha menarik orang-orang dari luar organisasi untuk melamar lowongan pekerjaan. Metode perekrutan eksternal meliputi pemasangan Man di situs web perusahaan atau situs informasi kerja lain seperti Monster.com; wawancara kerja di kampus untuk mencari kandidat lulusan yang potensial; penggunaan agen pencari tenaga kerja atau eksekutif untuk mencari talenta yang berpotensi; referensi dari karyawan yang sekarang bekerja; membuat Man lowongan kerja di media cetak; dan melakukan rekrutmen *walk-in* (pelamar datang tanpa diseleksi terlebih dahulu).

### Menyeleksi SDM

Setelah proses perekrutan menarik sejumlah pelamar, tahap berikutnya yang perlu dilakukan adalah memilih seseorang untuk dipekerjakan. Tujuan proses seleksi ini adalah

untuk mengumpulkan informasi yang akan mengestimasi tingkat kesuksesan kerja para pelamar dan kemudian mempekerjakan kandidat yang dianggap paling berpotensi.

### **Kompensasi dan Tunjangan**

Karyawan yang bekerja dalam perusahaan mengharapkan gaji tertentu, dan sebagian besar karyawan saat ini juga berharap memperoleh tunjangan dari perusahaan tempat mereka bekerja. Memang faktor utama dalam mempertahankan pekerja terampil adalah sistem kompensasi (*compentation systems*), yaitu paket imbalan total yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa mereka.

#### **Upah dan Gaji**

Upah dan gaji adalah jumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan untuk tenaga mereka. Upah (*Wages*) diberikan berdasarkan waktu kerja. Sebagai contoh, jika pekerjaan Anda memberikan uang \$10 per jam, itulah upah Anda. Di sisi lain, **gaji** (*salary*) diberikan untuk pemenuhan tanggung jawab pekerjaan. Seorang eksekutif bergaji memperoleh \$100.000 per tahun dan dibayar untuk mencapai suatu hasil sekalipun harus bekerja lima jam pada suatu hari dan 15 jam pada hari yang lain. biasanya dinyatakan sebagai jumlah yang dibayarkan per tahun atau per bulan.

#### **Program Insentif**

Penelitian telah menunjukkan bahwa dari sudut pandang

tertentu, kompensasi yang lebih besar dari perusahaan belum tentu menghasilkan kinerja yang lebih baik. Uang memotivasi karyawan apabila memang langsung terkait dengan kinerja. Metode yang paling sering digunakan untuk membentuk keterkaitan ini adalah melalui penggunaan program insentif (*incentive programs*), yaitu program kompensasi khusus yang dirancang untuk memotivasi kinerja yang tinggi. Sebagian program terdapat secara individu, artinya diberikan pada basis perusahaan secara keseluruhan.

### **Program Tunjangan**

Tunjangan (*benefit*), kompensasi selain upah dan gaji yang ditawarkan oleh perusahaan kepada para karyawan, persentasinya makin meningkat pada anggaran kompensasi. Sebagian besar perusahaan diwajibkan undang-undang untuk memberikan jaminan sosial berupa tunjangan pensiun dan asuransi kompensasi pekerja (*workers' compensation insurance*), yaitu asuransi wajib diberlakukan untuk mengompensasi pekerja yang mengalami kecelakaan di tempat kerja.

### **Rencana Pensiun**

Rencana pensiun merupakan tunjangan yang penting dan terkadang kontroversial yang tersedia bagi banyak karyawan. Sebagian besar rencana pensiun yang disponsori perusahaan diatur sedemikian rupa sehingga dana pensiun tersebut dibayarkan kepada karyawan saat mereka pensiun.

### **Menjaga Biaya Tunjangan**

Saat jenis tunjangan makin beragam, makin bertambah

pula perhatian untuk menjaga biaya yang ditimbulkan dari berbagai tunjangan ini. Banyak perusahaan yang bereksperimen dengan rencana pemangkasan biaya sembari tetap menarik dan mempertahankan karyawan yang berpotensi. Salah satu pendekatannya adalah melalui *cafeteria benefits plan*. Sejumlah tunjangan uang per karyawan dizinkan sehingga setiap karyawan bisa memilih salah satu dari beberapa alternatif skema.

### **Mengembangkan Angkatan Kerja**

Setelah merekrut karyawan-karyawan baru, perusahaan harus memperkenalkan mereka dengan perusahaan dan pekerjaan baru. Para manajer juga mengambil langkah-langkah untuk melatih karyawan dan mengembangkan keterampilan kerja yang dibutuhkan. Selain itu, setiap perusahaan memiliki beberapa sistem penilaian dan umpan balik kinerja.

#### **Pelatihan dan Pengembangan**

Dalam manajemen SDM, pelatihan (*training*) biasanya merujuk pada pengajaran bagi karyawan akan hal-hal operasional atau teknis untuk melakukan pekerjaannya masing-masing. Pengembangan (*development*) merupakan pengajaran bagi manajer dan profesional mengenai beragam keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan di masa kini dan mendatang. Sebagian besar organisasi memberikan program tersebut.

#### **Menilai kebutuhan pelatihan**

Langkah pertama dalam mengembangkan suatu rancangan pelatihan adalah dengan menentukan kebutuhannya.

Sebagai contoh, apabila karyawan tidak tahu cara mengoperasikan mesin yang harus dijalankan dalam menuntaskan pekerjaannya, maka program pelatihan pengoperasian mesin -tersebut jelas dibutuhkan.

### **Metode Pelatihan yang Lazim Digunakan**

Banyak metode pelatihan dan pengembangan yang tersedia saat ini. Pemilihan metode bergantung pada berbagai pertimbangan, tetapi yang paling penting mungkin adalah konten pelatihan. Ketika konten pelatihan bersifat faktual material (misalnya aturan perusahaan atau penjelasan bagaimana mengisi formulir), tugas membaca, pembelajaran terprogram, dan -metode perkuliahan bisa berfungsi baik.

### **Evaluasi Pelatihan**

Program pelatihan dan pengembangan sebaiknya selalu dievaluasi. Pendekatan evaluasi yang umum dilakukan antara lain mengukur salah satu kriteria yang relevan atau lebih (misalnya sikap atau kinerja sebelum dan setelah pelatihan, dan menentukan apakah kriteria tersebut berubah. Pengukuran evaluasi.

### **Penilaian Kinerja**

Begitu karyawan telah dilatih dan berkecimpung dalam pekerjaan mereka, salah satu hal yang harus diperhatikan manajemen adalah penilaian kinerja.

*Metode pertimbangan*, meliputi teknik *rangking*, dan *rating*, adalah cara yang paling lazim digunakan untuk menilai kinerja. Peringkat membandingkan kinerja karyawan secara langsung

satu sama lain dan mengurutkan mereka dari yang terbaik hingga terburuk. Teknik ranking memiliki sejumlah kelemahan. Ranking sulit dilakukan dalam kelompok besar karena individu-individu yang tergolong ke dalam distribusi tengah mungkin sulit dibedakan satu sama lain secara akurat. Perbandingan individu dengan kelompok yang lain juga sulit dilakukan.

### **Umpan Balik Kinerja**

Langkah terakhir dalam sistem penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik kepada bawahan mengenai kinerja mereka. Hal ini biasanya dilakukan dalam pertemuan pribadi antara karyawan yang dievaluasi dan atasannya. Pembahasan ini sebaiknya difokuskan pada fakta: tingkat kinerja yang dinilai, bagaimana dan mengapa penilaian tersebut dibuat, dan bagaimana hasil penilaian ini dapat diperbaiki ke depannya. Wawancara umpan balik tidak mudah untuk dilaksanakan. Banyak manajer merasa kurang nyaman melakukan tugas tersebut, apalagi jika umpan baliknya cenderung negatif dan bawahan merasa kecewa atas apa yang mereka dengar.

## **Tantangan Baru dalam Lingkungan Kerja yang Berubah**

### **Lingkungan Kerja yang Berubah**

Selain berbagai tantangan yang telah diuraikan di atas, para manajer SDM menghadapi beberapa tantangan baru yang mencerminkan perubahan lingkungan ekonomi dan sosial

bisnis.

### **Mengelola Keragaman Angkatan kerja**

Salah satu tantangan SDM yang terpenting adalah keragaman angkatan kerja (*workforce diversity*), yaitu kisaran sikap, nilai, keyakinan, dan perilaku karyawan yang berbeda-beda berdasarkan gender, ras, usia, etnis, kemampuan fisik, dan karakteristik lain yang relevan. Dahulu, organisasi cenderung berupaya menyeragamkan angkatan kerja mereka, mendorong setiap orang untuk berpikir dan berperilaku sama. Berkat adanya upaya tindakan afirmatif, banyak organisasi bisnis di S saat ini mendorong keragaman dalam angkatan kerja dibandingkan sebelumnya.

### **H. Sifat Dasar Kepemimpinan**

Karena *kepemimpinan* adalah istilah yang sering digunakan dalam percakapan sehari-hari, Anda mungkin menganggap kepemimpinan sebagai kata yang biasa dan maknanya sudah diterima secara umum. Akan tetapi, kepemimpinan juga adalah kata yang sering disalahgunakan. Kita mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) sebagai proses dan perilaku yang digunakan oleh seseorang, misalnya manajer, untuk memotivasi, menginspirasi, dan memengaruhi perilaku orang lain.

### **Kepemimpinan dan Manajemen**

Salah satu kesalahan terbesar orang-orang adalah

anggapan bahwa kepemimpinan dan manajemen merupakan dua hal yang sama padahal sebenarnya dua konsep yang berbeda. Seseorang bisa menjadi seorang manajer, seorang pemimpin, atau keduanya, atau tidak keduanya.

### **Kepemimpinan dan Kekuasaan**

Memang benar memahami kepemimpinan penting untuk memahami arti kekuasaan. Kekuasaan (*power*) adalah kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain. Tentu saja, seseorang bisa memiliki kekuasaan tanpa benar-benar menggunakannya. Sebagai contoh, seorang pelatih futbol bisa saja menarik pemain yang bermain kurang bagus ke bangku cadangan. Pelatih ini jarang sekali menggunakan kekuasaan ini karena pemain menyadari akan adanya hal ini dan berupaya keras untuk mempertahankan posisi mereka sebagai pemain inti. Dalam situasi organisasi, terdapat lima jenis kekuasaan: sah, penghargaan, paksaan, rujukan, dan keahlian.

Kekuasaan Sah (*legitimate power*) adalah kekuasaan yang diberikan atas dasar hierarki organisasi; kekuasaan yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan jabatan yang dipegang seseorang. Seorang manajer bisa memberikan tugas kepada bawahan, dan bawahan yang menolak melakukannya bisa ditegur atau bahkan dipecat.

Kekuasaan penghargaan (*reward power*) adalah kekuasaan untuk memberikan atau menahan imbalan/penghargaan. Imbalan yang dapat dikendalikan seorang manajer antara lain

kenaikan, bonus, rekomendasi promosi, pujian, pengakuan, dan tugas kerja yang menak.

Kekuasaan paksaan (*coercive power*) adalah kekuasaan untuk memaksakan kepatuhan melalui ancaman psikologis, emosional, atau fisik. Dahulu, paksaan fisik dalam organisasi relatif lumrah. Akan tetapi di banyak organisasi sekarang, paksaan hanya terbatas pada teguran lisan, teguran tertulis, pemberhentian disipliner, denda, demosi, dan pemberhentian kerja.

Kekuasaan atau keahlian (*expert power*) diperoleh dari kepemilikan informasi atau keahlian. Seorang manajer yang mengerti bagaimana berinteraksi dengan pelanggan yang eksentrik tetapi penting, seorang ilmuwan yang mampu mengusahakan penemuan teknis baru yang diadakan berbagai perusahaan lain, dan seorang asisten administrasi yang mengerti bagaimana mempersingkat jalur birokrasi semuanya memiliki kekuasaan keahlian atas orang lain yang memang membutuhkan informasi tersebut

### **Pendekatan-pendekatan Awal pada Kepemimpinan**

Meskipun pemimpin dan kepemimpinan telah memberikan pengaruh besar bagi sejarah dunia, penelitian ilmiah mengenai mereka baru dimulai satu abad yang lalu. Berbagai penelitian awal berfokus pada *sifat*, atau karakteristik individu, seorang pemimpin. Penelitian lanjutan beralih fokusnya untuk mengamati *perilaku* aktual seorang pemimpin.

#### **Pendekatan Sifat terhadap Kepemimpinan**

Para peneliti awal berkesimpulan bahwa pemimpin terkemuka memiliki serangkaian kualitas atau sifat khas yang membedakan mereka dari orang-orang di sekitarnya dan bertahan sepanjang sejarah. Pendekatan sifat terhadap kepemimpinan (*trait approach to leadership*) ini telah membuat para peneliti untuk berfokus pada pengamatan mengenai sifat-sifat kepemimpinan yang penting antara lain kecerdasan, dominasi, kepercayaan diri, energi aktivitas (lawannya pasivitas), dan pengetahuan mengenai pekerjaan yang bersangkutan.

### Pendekatan Perilaku terhadap Kepemimpinan

Pada akhir 1940-an, sebagian besar peneliti mulai beralih dari pendekatan sifat dan mulai memandang kepemimpinan sebagai serangkaian perilaku aktual. Tujuan dari pendekatan perilaku terhadap kepemimpinan (*behavioral approach to leadership*) adalah menentukan perilaku apa saja yang dijalankan oleh pemimpin yang efektif. Para peneliti ini mengasumsikan bahwa perilaku para pemimpin efektif berbeda sedemikian rupa dibandingkan dengan perilaku para pemimpin yang kurang efektif, dan bawa perilaku para pemimpin efektif menunjukkan kesamaan dalam situasi apa pun. Penelitian ini menghasilkan identifikasi dua bentuk dasar perilaku pemimpin. meskipun peneliti yang berbeda menggunakan istilah yang berbeda, perilaku dasar memimpin yang diidentifikasi selama periode ini antara lain:

- a. Perilaku pemimpin berfokus pada tugas:

Perilaku pemimpin berfokus pada tugas terjadi ketika seorang pemimpin memfokuskan diri pada bagaimana sebaiknya tugas-tugas diselesaikan untuk memenuhi sasaran tertentu dan untuk mencapai standar kinerja tertentu.

b. Perilaku pemimpin berfokus karyawan : Perilaku pemimpin berfokus pada karyawan terjadi ketika seorang pemimpin memfokuskan diri pada kepuasan, motivasi, dan kesejahteraan para karyawannya.

### **Pendekatan Situasional terhadap Kepemimpinan**

Pendekatan situasional terhadap kepemimpinan (*situational approach to leadership*) mengasumsikan bahwa perilaku pemimpin yang pantas bervariasi antara situasi satu dengan yang lainnya. Pendekatan sifat dan perilaku terhadap kepemimpinan bersifat universal; keduanya menggambarkan perilaku pemimpin yang akan menghasilkan serangkaian hasil dan konsekuensi yang universal.

### **Kepemimpinan di Mata Pengikut**

Perspektif terkini lain yang telah dianut oleh sebagian ahli kepemimpinan berfokus pada bagaimana pemimpin dipandang oleh pengikutnya. Dua pendekatan utamanya antara lain *kepemimpinan transformasional* dan *kepemimpinan karismatik*

#### **Kepemimpinan Transformasional**

*Kepemimpinan transformasional* berfokus pada pentingnya memimpin perubahan (berbeda dengan memimpin di masa tenang).

Berdasarkan pandangan ini, apa yang dilakukan seorang pemimpin pada dasarnya adalah menjalankan berbagai "transaksi" manajemen dasar, misalnya memberikan tugas, mengevaluasi kinerja, dan membuat keputusan. Namun, terkadang pemimpin tersebut harus terlibat dalam kepemimpinan.

### Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik (*Charismatic Leadership*) adalah jenis pengaruh yang didasarkan pada karisma pemimpin, yaitu bentuk daya tarik interpersonal yang menumbuhkan dukungan dan rasa penerimaan. Pemimpin karismatik cenderung memiliki banyak kepercayaan diri akan gagasan dan keyakinannya dan memiliki dorongan kuat untuk memengaruhi orang lain.

### K. Persoalan Khusus dalam Kepemimpinan

Perspektif menarik lain mengenai kepemimpinan berfokus pada bentuk kepemimpinan *alternatif*. Dalam beberapa kasus, faktor-faktor tertentu dapat *menggantikan* kepemimpinan, sehingga menyebabkan kepemimpinan aktual tidak diperlukan atau tidak relevan. Dalam kasus lain, terdapat juga faktor-faktor yang *menetralkan* atau menegasikan pengaruh seorang pemimpin sekalipun individu tersebut berupaya mengerahkan kepemimpinannya.

#### 1. Pengganti Kepemimpinan

Pengganti kepemimpinan (*leadership substitutes*) adalah individu, tugas, dan karakteristik organisasi yang cenderung menggantikan kebutuhan akan seorang pemimpin untuk

memulai atau mengarahkan kinerja karyawan. Dengan kata lain, apabila faktor-faktor tertentu muncul, karyawan akan mengerjakan tugasnya dengan baik, tanpa arahan seorang pemimpin.

## 2. Penetral kepemimpinan

Dalam situasi lain, meskipun seorang pemimpin hadir dan mengerahkan sejumlah perilaku kepemimpinan, perilaku ini mungkin saja menjadi tidak efektif atau dinetralkan oleh berbagai faktor yang disebut penetral kepemimpinan.

### **Daftar Pertanyaan**

Sebutkan pengertian manajemen Sumberdaya manusia?

Jelaskan perbedaan antara Deskripsi terhadap pekerjaan (*job description*) dan Spesifikasi terhadap pekerjaan (*job specification*)

Jelaskan konteks hukum manajemen sumberdaya manusia saat ini?

Sebutkan perbedaan antara kompensasi dan tunjangan.

Jelaskan tantangan baru dalam sumberdaya manusia.

Sebutkan sifat-sifat dasar kepemimpinan ?

Jelaskan persoalan khusus dalam kepemimpinan saat ini ?

## BAB 7

### MANAJEMEN PEMASARAN DAN

#### PERILAKU KONSUMEN

##### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mahasiswa mampu :

Menjelaskan pengertian manajemen pemasaran.

Mengklasifikasikan empat jenis kegunaan dari konsep pemasaran.

Membedakan dan memberi contoh yang dipasarkan dalam kegiatan Pemasaran.

Menerangkan bentuk pemasaran hubungan dan manajemen hubungan pelanggan.

Menguraikan lingkungan pemasaran baik eksternal maupun internal.

Mengembangkan rencana pemasaran.

Membedakan antara segmentasi pasar dan target pasar.

Mengklasifikasikan tahap-tahap dalam riset pemasaran

Memahami perilaku konsumen dan tahap-tahap pengambilan keputusan pelanggan.

Menjelaskan peran social media dalam pemasaran.

### **Pengantar**

Globalisasi dan persaingan dalam bisnis saat ini makin meningkat. Persaingan ini terutama terjadi pada bagian pemasaran. Semakin ketatnya persaingan antar perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama menuntut perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Peran manajemen pemasaran dalam perusahaan menjadi sangat penting dan diuntut untuk lebih kritis melihat perubahan yang terjadi agar dapat menentukan strategi pemasaran yang tepat sehingga dapat memenangkan persaingan yang dihadapi.

Keadaan ini memaksa manajemen perusahaan untuk melakukan rekayasa ulang terhadap strategi pemasaran yang selama ini digunakan untuk menciptakan produk dan jasa.

Salah satu strategi yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah dengan berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dengan memanfaatkan sumber daya-sumber daya

yang dimiliki oleh perusahaan terutama dalam aspek pemasaran. Hal ini dikarenakan pemasaran sangat erat dengan penciptaan keinginan konsumen. Konsumen sangat berperan dalam menentukan jenis produk yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka.

Konsep pemasaran juga telah berubah dari orientasi produk menjadi orientasi pada konsumen sebagai pusat kegiatan pemasaran. Ini berarti bahwa kebutuhan dan pembeli harus dimaksukan dalam produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Sedangkan para pembeli dengan sumber-sumber yang terbatas ingin memaksimalkan kepuasan mereka, oleh karena itu produksi yang tidak di dasarkan pada kebutuhan pasar kemungkinan besar akan gagal. Atau dengan kata lain kegagalan ini disebabkan karena tidak mengetahui tentang apa yang dibutuhkan pasar.

### **Pengertian Pemasaran**

Kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan difokuskan pada penciptaan nilai bagi pelanggan. Konsumen dalam memilih produk yang akan di belinya tentu memiliki alasan-alasan tertentu yang menyebabkan mereka memilih suatu produk dan bukannya produk lain. Di sisi lain, revolusi industry 4.0 ini yang ditandai dengan kondisi perekonomian yang semakin tidak menentu membuat masyarakat lebih selektif dalam memilih barang-barang kebutuhan yang akan mereka konsumsi sudah mulai terlihat melalui penciptaan strategi fokus pada kegiatan pemasaran perusahaan.

*American Marketing Association* (AMA) menjelaskan pengertian pemasaran (*marketing*) sebagai upaya atau kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan melalui serangkaian penerapan, dan proses penciptaan, pengomunikasian, penghantaran, dan penukaran yang memberikan nilai bagi pelanggan, klien, mitra, dan masyarakat secara luas. Nilai dan kegunaan dalam konsep ini diartikan sebagai upaya dalam memahami bagaimana pemasaran menciptakan nilai bagi pelanggan, kita perlu mengetahui jenis manfaat yang didapatkan pembeli dari barang atau jasa suatu perusahaan.

Berikut beberapa pengertian manajemen pemasaran menurut beberapa ahli :

Kotler & Keller (2009) mengatakan bahwa manajemen pemasaran sebagai sebuah seni (*art*) dan ilmu (*science*) dalam memilih pasar sebagai sasaran (*targeting*) dan upaya dalam meraih, mempertahankan, serta menumbuhkan pelanggan dengan melalui penciptaan nilai, dan menghantarkan dan mengkomunikasikan nilai tersebut kepada pelanggan.

Swastha (2009) menjelaskan pengertian pemasaran sebagai sebuah fungsi yang berhubungan dengan kontak yang paling besar dengan lingkungannya. Perusahaan memiliki kontrol (pengawasan) yang terbatas terhadap lingkungan perusahaan. Sebagai konsekuensinya kegiatan pemasaran memainkan peranan penting dalam pengembangan strategi perusahaan dalam meraih pelanggan.

Pemasaran juga diarahkan untuk menciptakan nilai dan kegunaan bagi pelanggan. Sebagai konsekuensinya empat jenis kegunaan dari konsep pemasaran diantaranya :

Kegunaan bentuk (*form utility*) Pemasaran bisa memberikan suara dalam tahap desain produk dengan cara memberikan masukan mengenai fitur-fitur apa yang diinginkan pelanggan.

Kegunaan waktu (*time utility*). Pemasaran menciptakan kegunaan waktu dengan menyediakan produk *sat* pelanggan menginginkan.

Kegunaan tempat (*place utility*). Pemasaran menciptakan kegunaan tempat dengan menjadikan produk mudah didapatkan dengan membuat produk tersedia *di mana* pelanggan menginginkannya

Kegunaan kepemilikan (*possession utility*). Pemasaran menciptakan kegunaan kepemilikan dengan mengalihkan kepemilikan produk kepada pelanggan dengan menetapkan harga jual, membuat ketentuan pembayaran secara kredit bagi pelanggan, jika perlu, dan menyediakan dokumen kepemilikan.

### **Apa yang dipasarkan dalam kegiatan Pemasaran ?**

Pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu mereka yang membeli barang produksi dan mereka yang membeli barang konsumsi. Kegiatan pemasaran dapat dilakukan dengan tiga bentuk, yaitu :

pemasaran barang, pemasaran jasa dan pemasaran ide. Pemasaran barang berwujud jelas terlihat dalam kehidupan sehari-hari. Pemasaran ini berlaku bagi dua jenis pelanggan: mereka yang membeli barang konsumsi dan mereka yang membeli barang industri.

#### Barang

Pemasaran dapat dilakukan untuk barang/produk perusahaan. Barang atau produk berupa wujud fisik yang paling banyak dihasilkan oleh perusahaan dalam proses produksi maupun dalam kegiatan pemasaran. Perusahaan dapat melakukan kegiatan pemasaran untuk barang seperti HP, elektronik, PC, jam tangan, dan lain sebagainya yang berbentuk wujud fisik barang. Peluang pasar konsumen yang menggunakan produk tersebut sangat besar, terutama pada komoditas barang yang sangat besar.

#### Jasa

Jasa juga dapat dipasarkan dalam kegiatan pemasaran bisnis. Era revolusi industri 4.0 saat ini telah menciptakan berbagai ide-ide bisnis yang berkembang yang kemudian bagi perusahaan dapat dipasarkan. Sebagai konsekuensinya, bisnis dibidang pelayanan sektor jasa juga tumbuh pesat yang juga memiliki masa depan semakin baik. Perkembangan tersebut berdampak pada makin ketergantungan antar sektor dengan sektor yang lainnya. Pada saat yang sama hadir industri jasa yang sangat variatif dan memberikan pelayanan jasa yang baik pada para pelanggannya. Contohnya saja, industri aplikasi

bisnis, jasa penerbangan, jasa perhotelan, bahkan jasa cuci mobil dan lainnya.

Ide

Kegiatan pemasaran juga dapat dilakukan pada ide bisnis. Ide bisnis dapat diciptakan melalui proses berbagai kegiatan atau *event* yang dilakukan oleh perusahaan.

### **Pemasaran Hubungan dan Manajemen Hubungan Pelanggan**

Meskipun kegiatan pemasaran yang dilakukan perusahaan sering kali berfokus pada transaksi tunggal atas produk, jasa, atau ide, pemasar juga memiliki perspektif jangka panjang. Oleh karena itu, pemasaran hubungan (*relationship marketing*) adalah jenis pemasaran yang menekankan pada pemeliharaan hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan dan pemasok. Hubungan yang lebih erat, termasuk juga ikatan ekonomi dan sosial, dapat menghasilkan kebiasaan jangka panjang yang lebih tinggi, loyalitas pelanggan, dan retensi pelanggan.

Morgan dan Hunt (1994) menjelaskan bahwa konsep manajemen hubungan (*relationship management*) sebagai tindakan strategik yang memperkenalkan pentingnya mengembangkan dan memelihara kerjasama yang bersifat hubungan jangka panjang dengan perusahaan lain dan atau pelanggan, sehingga dapat mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Faktor-faktor yang diidentifikasi mempengaruhi keberhasilan strategi

berbasis manajemen relasi adalah faktor relasional, sumberdaya, kompetensi, pemasaran internal, teknologi informasi, penawaran pasar, sejarah dan kebijakan publik. Faktor yang penting dalam pemasaran hubungan (*relationship marketing*) adalah faktor relasional yang memiliki dimensi kepercayaan, komitmen, kerjasama, menepati janji, berbagi nilai dan komunikasi.

Enam dimensi konsep manajemen hubungan. Keenam dimensi tersebut terdiri dari: *trust*, *bonding*, *communication*, *share value*, *emphaty*, dan *reciprocity*. Kepercayaan (*trust*) merupakan komponen utama relasi bisnis yang mengacu pada perasaan suatu pihak terhadap pihak lain dalam integrasinya menepati janji. Pertalian (*bonding*) mengacu pada hubungan dua pihak yang bertindak dengan cara yang sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Komunikasi (*communication*) terkait dengan pertukaran dan berbagi informasi baik formal maupun informal. Berbagi nilai (*shared value*) terkait dengan keyakinan bersama tentang perilaku, tujuan, dan kebijakan dalam berelasi. Empati (*emphaty*) merupakan perasaan kedua pihak untuk melihat situasi dari perspektif pihak lain. Resiprositas merupakan komponen relasi bisnis yang mengakibatkan masing-masing pihak untuk berperilaku yang mengarah pada kebaikan bersama.

Pelanggan juga berkomitmen akan bekerja sama dengan perusahaan dan keinginan untuk membuat hubungan kerja. Interaksi kerjasama dalam perilaku kooperatif, memungkinkan

mitra perusahaan untuk bekerjasama dengan memastikan bahwa kedua belah pihak menerima manfaat dari hubungan tersebut. Keinginan ini bertahan sampai memelihara hubungan kerjasama yang saling menghargai dan pada gilirannya, harus berdampak pada loyalitas.

### **Lingkungan Pemasaran**

Rencana dan strategi pemasaran tidak ditentukan satu arah oleh bisnis-justru kedua dipengaruhi oleh kekuatan eksternal yang kuat. Setiap program pemasaran harus mengenali faktor-faktor dalam *lingkungan eksternal* perusahaan, yaitu segala hal yang berada di luar batas organisasi yang dapat memengaruhi organisasi tersebut. Dalam bagian ini, kita akan membahas bagaimana berbagai kekuatan eksternal tersebut dapat memengaruhi lingkungan pemasaran secara khusus.

#### Lingkungan Politik-Hukum Lingkungan politik

Hukum (*poticallegal environment*), baik dalam lingkup global maupun domestik, memiliki dampak mendalam terhadap pemasaran.

#### Lingkungan Sosiobudaya

Lingkungan sosiobudaya (*sociocultural environment*) juga berdampak pada pemasaran. Perubahan nilai sosial memaksa perusahaan untuk mengembangkan dan mendorong kehadiran produk baru, misalnya rumah makan yang harus mengadopsi kearifan lokal baik bagi konsumen individu maupun pelanggan

industri disekitar lokasi bisnis tersebut.

### Lingkungan Teknologi

Lingkungan teknologi (*technological environment*) menciptakan barang dan jasa baru. Produk baru membuat produk lama ketinggalan zaman, dan banyak produk mengubah nilai sekaligus gaya hidup kita.

Lingkungan ekonomi Karena lingkungan ini menentukan pola belanja konsumen, bisnis, dan pemerintah, lingkungan ekonomi (*economic environment*) mempengaruhi rencana pemasar atas tawaran produk, harga, dan strategi promosi.

Lingkungan Persaingan Dalam lingkungan persaingan (*competitive environment*), pemasar harus meyakinkan pembeli bahwa mereka sebaiknya membeli salah satu produk perusahaan ketimbang dari perusahaan pesaing.

## **Mengembangkan Rencana Pemasaran**

Rencana pemasaran (*marketing plan*) mengidentifikasi tujuan pemasaran dengan memuat apa yang akan dicapai pemasaran di masa mendatang. Rencana tersebut mencatat strategi yang mengidentifikasi kegiatan-kegiatan dan sumber daya secara spesifik yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan dalam target pasar pilihan perusahaan, dalam rangka mencapai tujuan pemasaran.

- a. Strategi Pemasaran: Merencanakan Bauran Pemasaran

Tim pemasaran bisa mengembangkan strategi begitu mereka telah menyusun tujuan pemasaran. Lebih tepatnya, strategi pemasaran (*marketing strategy*) mengidentifikasi program pemasaran terencana, yaitu seluruh kegiatan pemasaran yang akan digunakan bisnis dalam rangka mencapai tujuan pemasarannya dan kapan kegiatan-kegiatan ini akan dilaksanakan.

Produk Pemasaran dimulai dari produk (*product*), yaitu suatu barang, jasa, atau gagasan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pelanggan.

Penetapan Harga Penetapan harga (*pricing*) suatu produk, yaitu pemilihan harga jual terbaik, sering kali menjadi hal yang membutuhkan trik tersendiri. Di satu sisi, harga harus menutup berbagai biaya, misalnya biaya operasional, administrasi, riset, dan pemasaran. Di sisi lain, harga tidak bisa terlalu tinggi sehingga bisa menyebabkan pelanggan lari ke pesaing. Penetapan harga yang tepat berani mencari titik tengah antara kedua kebutuhan tadi. Dengan menawarkan harga hemat untuk paket sarapan, Starbucks sedang mempromosikan citra produknya yang terjangkau.

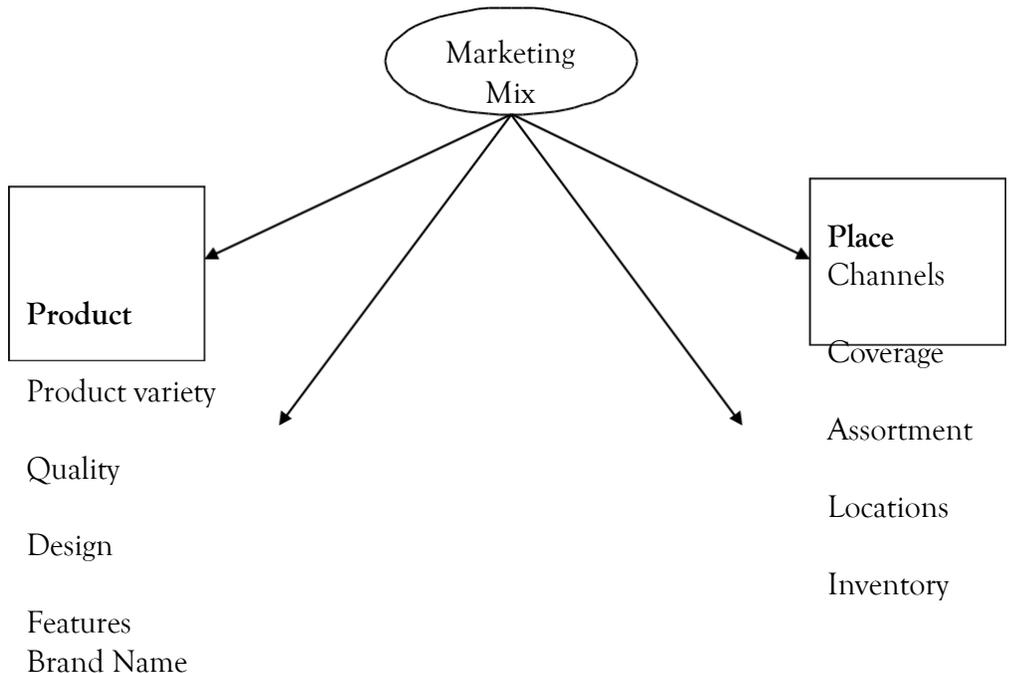
Tempat (Distribusi) Dalam bauran pemasaran, *tempat/place* (atau *distribusi/distribution*) menitikberatkan pada penanyaan di *mana* dan

bagaimana pelanggan bisa mengakses produk yang mereka beli.

Promosi Komponen yang paling kentara dalam bauran pemasaran tidak diragukan lagi adalah promosi (*promotion*), yaitu serangkaian teknik untuk mengomunikasikan informasi mengenai produk.. Keempat kegiatan tersebut disebut dengan istilah marketingmix.

Kotler dan Keller (2012), memberikan pengertian bauran pemasaran (marketing mix) sebagai seperangkat kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan melakukan kombinasi antara 4 P dan menggunakan untuk mengejar tujuan pemasarannya di pasar sasaran. Berikut gambaran tentang komponen marketing mix tersebut.

**Gambar.1 Marketing Mix**



## **Price List**

Price

Discounts

Allowances Payment

Period Credit terms

## **Promotion Sales**

promotion Advertising

Sales force Public

relations Direct

marketing

e. Memadukan semuanya: strategi terintegrasi

Strategi pemasaran terintegrasi (*integrated marketing strategy*) memastikan bahwa Empat P (*price, product, promotion, place*) berpadu dengan baik sehingga sesuai satu sama lain dan juga sesuai dengan kegiatan non pemasaran perusahaan.

### **Strategi Pemasaran: Pemasaran**

#### **Target dan Segmentasi Pasar**

Pemasar telah lama menyadari bahwa suatu produk tidak ditujukan bagi semua kalangan. Munculnya konsep pemasaran dan pengenalan kebutuhan dan keinginan pelanggan mendorong pemasar untuk mempertimbangkan target pasar (*target market*) kelompok khusus yang terdiri dari orang-orang atau organisasi yang menjadi fokus pemasaran suatu perusahaan. Pemilihan target pasar biasanya menjadi langkah awal dalam strategi pemasaran.

Pemasaran target mengharuskan adanya segmentasi pasar (*market segmentation*), membagi pasar ke dalam berbagai kategori jenis pelanggan, atau "segmen" yang memiliki keutuhan dan keinginan serupa dan yang sama.

#### **Mengidentifikasi Segmen Pasar**

Berdasarkan definisinya, anggota suatu segmen pasar harus memiliki sifat umum yang akan memengaruhi keputusan pembelian mereka. Dalam mengidentifikasi berbagai segmen

ini, para peneliti mencari beberapa pengaruh pada perilaku konsumen. Lima di antaranya yang paling penting akan dibahas sebagai berikut.

### **Segmentasi Geografis**

Banyak keputusan pembelian dipengaruhi oleh tempat yang disebut rumah. Penduduk kota tidak menemukan peralatan berarti, dan perahu layar lebih laku dijual di daerah pesisir daripada di pedalaman. Variabel geografis (*geographic variables*) adalah unit geografis, mulai dari negara hingga lingkungan sekitar, yang dapat dipertimbangkan dalam mengembangkan strategi segmentasi geografis (*geographic segmentation*).

### **Segmentasi Demografis**

Segmentasi demografis (*demographic segmentation*) adalah strategi yang digunakan untuk memisahkan konsumen berdasarkan variabel demografis. Variabel demografis (*demographic variables*) menggambarkan karakteristik populasi penduduk dengan mengidentifikasi ciri-ciri tertentu seperti usia, pendapatan, gender, etnis, status nikah, ras, agama, dan kelas sosial.

#### **c. Segmentasi Geo-Demografis**

Seperti istilahnya, segmentasi geo-demografis (*geo-demographic segmentation*) adalah kombinasi strategi. Variabel geo-demografis (*geo-demographic variables*) merupakan perpaduan dari karakteristik geografis dan demografis yang menjadi sarana

segmentasi paling umum.

### **Segmentasi Psikografis**

Pasar juga dapat dibagi ke dalam segmentasi psikografis (*psychographic segmentation*) berdasarkan variabel psikografis (*psychographic variables*) seperti gaya hidup, minat, kepribadian dan sikap.

### **Segmentasi Perilaku**

Segmentasi perilaku (*behavioral segmentation*) menggunakan variabel perilaku (*behavioral variables*) dan pemasaran produk, termasuk dalam bidang-bidang seperti pengguna skala besar.

### **Riset Pemasaran**

Keputusan pemasaran jarang sekali berjalan sempurna, tetapi konsekuensi dari pilihan bauran pemasaran dan strategi segmentasi yang dilakukan perusahaan bisa berdampak jangka panjang. Keputusan yang efektif harus berfokus pada pelanggan dan didasarkan pada informasi yang tepat mengenai tren pasar yang sedang berkembang. Riset pemasaran (*marketing research*), studi mengenai kebutuhan dan keinginan konsumen serta bagaimana mencari cara terbaik agar dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan tersebut, merupakan sarana yang sangat berpengaruh dalam memperoleh informasi untuk membuat keputusan.

### **Proses Riset**

Riset pasar dapat terjadi kapan pun selama siklus hidup

suatu produk. Akan tetapi, biasanya, riset pemasaran digunakan dalam mengembangkan produk baru atau \_perubahan produk. Berikut ini adalah lima langkah dalam melaksanakan riset pasar:

*Meneliti situasi saat ini* Apa yang dibutuhkan dan apa yang harus dilakukan untuk memenuhinya.

*Memilih metode, riset* dalam memilih dari beragam metode yang ada, pemasar harus mempertimbangkan efektivitas an biaya dari berbagai pilihan tersebut

*Mengumpulkan data.* Kita di sini membedakan antara dua jenis data. Data sekunder (secondary data) sudah tersedia melalui penelitian sebelumnya.

*Menganalisis data.* Data tidak berguna hingga akhirnya disusun menjadi informasi

*Membuat laporan.* Laporan ini harus merangkum metodologi penelitian dan temuannya. Laporan ini juga harus mengidentifikasi solusi dan, jika perlu memberikan rekomendasi tindakan.

### **Metode Riset**

Keberhasilan suatu studi penelitian sering kali bergantung pada metode yang digunakan Jim penelitian. Perhatikan empat metode dasar riset pemasaran berikut ini:

- a. Observasi (*observation*) mencakup pengamatan dan pencatatan perilaku konsumen.  
Terkadang pemasar harus selangkah lebih maju dan

mengajukan penanyaan

- c. Dalam kelompok fokus (*focus group*), peserta dikumpulkan dalam satu lokasi, diberikan satu persoalan, dan diminta untuk membahasnya.

Eksperimen (*experimentation*) membandingkan tanggapan individu yang sama atau mirip pada situasi yang berbeda-beda.

## Memahami Perilaku Konsumen

### Pengaruh-pengaruh pada Perilaku Konsumen

Untuk memahami perilaku konsumen, pemasar sangat bergantung pada bidangbidang seperti psikologi dan sosiologi. Hasilnya berfokus pada empat bidang yang menjadi pengaruh utama pada perilaku konsumen: (1) *psikologis*, (2) *pribadi*, (3) *sosial*, dan (4) *budaya*. Dengan mengidentifikasi keempat pengaruh yang paling aktif, tenaga pemasaran berupaya menjelaskan pilihan konsumen dan meramalkan perilaku : pembelian di masa mendatang.

Pengaruh psikologis (*psychological influence*) mencakup motivasi, persepsi, kemampuan belajar, dan sikap seseorang.

Pengaruh pribadi (*personal influence*) mencakup gaya hidup, kepribadian, dan status ekonomi.

Pengaruh sosial (*social influence*) mencakup keluarga, pemimpin opini (orang yang pendapatnya didengarkan oleh orang lain), dan kelompok referensi lain seperti teman, rekan

kerja, dan kolega seprofesi.

Pengaruh budaya (*cultural influence*) mencakup budaya (cara hidup yang membedakan satu kelompok besar dengan kelompok lain), subkultur (kelompok yang lebih kecil yang berbagi nilai bersama), dan kelas sosial (p,meringkatan budaya dari kelompok berdasarkan kriteria-kriteria tertentu seperti latar belakang, pekerjaan, dan pendapatan).

### **Proses Pembelian oleh Konsumen**

Mahasiswa studi perilaku konsumen telah membuat beragam model untuk menunjukkan bagaimana konsumen memutuskan pembelian suatu produk.

### **Pengenalan Masalah atau Kebutuhan**

Proses ini dimulai ketika konsumen mengenali adanya masalah atau kebutuhan. Pengenalan kebutuhan juga terjadi saat konsumen berkesempatan untuk mengubah kebiasaan berbelanja. Ketika konsumen memperoleh pekerjaan penama setelah lulus kuliah, penghasilan baru yang diperoleh memungkinkan Anda untuk membeli barang-barang yang dulunya tidak terjangkau. Anda juga mungkin membutuhkan pakaian kantor, perabot apartemen, dan mobil. Bank of America dan Citibank memenuhi pergeseran kebutuhan ini ketika mereka memasarkan kartu kredit kepada mahasiswa.

### **Pencarian Informasi**

Setelah mengenali suatu kebutuhan, konsumen sering kali mencari informasi. Pencarian ini tidak selalu dilakukan secara ekstensif, tetapi sebelum membuat keputusan utama untuk

membeli, sebagian besar orang mencari informasi dari sumber pribadi, sumber publik, dan pengalaman. Sebelum menjadi anggota pusat kebugaran, Anda mungkin mencari tahu informasi beragam tempat kebugaran di sekitar Anda melalui [yelp.com](http://yelp.com) atau mengunjungi satu persatu. Dari pencarian informasi ini, konsumen mengembangkan suatu kumpulan *pilihan evoked set* (atau kumpulan pertimbangan /*condieration set*), yaitu sekumpulan produk yang dipertimbangkan untuk dibeli.

### **Evaluasi Altematif**

Apabila seseorang sedang mencari peralatan ski, ia mungkin sudah memiliki pemahaman mengenai produsen peralatan ski tersebut dan perbedaan produknya masing-masing. Dengan menganalisis atribut produk (harga, prestise, kualitas) dari kumpulan penimbangan, konsumen membandingkan beragam produk sebelum akhirnya memutuskan satu produk yang memenuhi kebutuhannya.

### **Keputusan Membeli**

Pada akhirnya, konsumen membuat keputusan membeli. Keputusan "membeli" didasarkan pada motif rasional, motif emosional, atau keduanya. **Motif rasional** (*rational motives*) mencakup evaluasi logis atas sejumlah atribut produk: biaya, kualitas, dan kegunaannya. **Motif emosional** (*emotional motives*) mencakup faktor-faktor nonobjektif dan juga kemampuan sosialisasi, meniru orang lain, dan estetika. Sebagai contoh, Anda mungkin membeli merek jins yang sama dengan yang

dikenakan teman Anda agar bisa diterima dalam kelompok tertentu, bukan karena teman Anda memiliki selera jins yang Lahan lama dan lebih murah.

### **Evaluasi Pasca pembelian**

Kegiatan pemasaran tidak berhenti dengan terjualnya produk; yang terjadi setelah penjualan pun juga penting. Tenaga pemasaran ingin konsumennya puas setelah membeli produknya sehingga konsumen diharapkan akan membelinya kembali. Karena konsumen tidak ingin menjalani proses pengambilan keputusan yang rumit setiap kali melakukan pembelian, mereka sering membeli kembali produk yang telah mereka gunakan dan sukai. Tidak seluruh konsumen puas atas pembelian yang dilakukan memang. Pembeli seperti ini kemungkinan besar tidak akan membeli produk yang sama dan cenderung menyebarluaskan pengalaman yang dialami ketimbang pelanggan yang puas.

### **Perilaku Pemasaran dan Pembelian oleh Organisasi**

Dalam pasar konsumsi, transaksi pembelian dan penjualan kentara dilakukan masyarakat. Akan tetapi, hal yang sama pentingnya, kendati tidak begitu kentara, adalah pasar organisasi (atau komersial). Pemasaran ke organisasi yang membeli barang dan jasa yang digunakan dalam penciptaan dan penghantaran produk konsumsi atau layanan publik melibatkan beragam jenis pasar dan perilaku pembelian dari orang orang

yang berada di pasar konsumsi.

### Pemasaran Bisnis

Pemasaran bisnis melibatkan pasar organisasi atau komersial yang dibagi ke dalam empat kategori yaitu : (1) perusahaan jasa, (2) industri, (3) pedagang perantara (*reseller*), serta (4) pemerintah dan lembaga.

#### Pasar Jasa

Pasar perusahaan jasa (*services companies market*) mencakup beragam perusahaan yang menyediakan jasa kepada masyarakat yang mengonsumsi jasa mereka

#### Pasar Industri

Pasar industri (*industrial market*) mencakup kegiatan bisnis yang membeli barang untuk diubah menjadi produk lain atau yang habis digunakan dalam proses produksi.

#### Pasar Pedagang Perantara

Sebelum produk sampai di tangan konsumen, produk tersebut harus didistribusikan melalui pasar pedagang perantara (*reseller market*) yang terdiri dari perantara, antara lain pedagang grosir dan pengecer, yang membeli dan menjual kembali barang jadi.

#### Pasar Pemerintah dan Kelembagaan

Selain pemerintah federal dan negara bagian, ada sekitar 89.000 pemerintahan lokal di AS. Pemerintah negara bagian dan lokal menghabiskan lebih dari \$3 triliun barang tahan lama, barang mudah rusak, jasa, dan konstruksi.

## Perilaku Pembelian B2B

Dalam beberapa hal, perilaku pembelian oleh organisasi tidak serupa dengan praktik pembelian yang dilakukan konsumen. Perbedaan ini antara lain kemampuan membeli yang dimiliki pembeli dan penekanan pada hubungan pembeli penjual.

## Media Sosial dan Pemasaran

Jejaring sosial (*social networking*) yang digunakan oleh pemasar saat ini berbentuk komunikasi yang mengalir antara orang-orang dan organisasi yang berinteraksi melalui sarana daring yang memfasilitasi penciptaan hubungan sosial di antara para penggunanya. Media jejaring sosial (*social networking media*) adalah situs web atau saluran akses, seperti Facebook, Twitter, LinkedIn, dan YouTube, yang menjadi tempat jutaan konsumen mencari informasi dan membahas produk sebelum membuat keputusan pembelian.

## Pemasaran Viral dan Jejaring Sosial

Pemasaran *viral* (*viral marketing*) adalah bentuk pemasaran yang mengandalkan jejaring sosial dan Internet untuk menyebarkan informasi seperti halnya "virus" yang menular dari individu ke individu lain. Tujuan pemasarannya adalah meningkatkan kesadaran merek, mempromosikan ide-ide produk baru, atau untuk mendorong rasa antusiasme sehingga dapat merangsang penjualan. Pesan-pesan mengenai mobil baru, ajang olahraga, dan sejumlah barang dan jasa lain mengalir

melalui jejaring antara sesama calon pelanggan yang menyampaikan informasi kepada orang lain. Dengan menggunakan beragam format jejaring sosial-game, sayembara, ruang obrolan (*chat rooms*), blog, dan papan buletin-pemasar mendorong calon pelanggan untuk mencoba produk dan memberitahukan orang lain mengenai produk tersebut. Pemasar-pemasar ini, termasuk korporasi raksasa seperti Bank of America, McDonald's, eBay, dan Ciseo, makin sering menggunakan blog perusahaan (*corporate blog*) untuk kepenuan hubungan masyarakat, *branding*, dan juga menggunakan sarana penyampaian pesan lain yang memantik obrolan mengenai suatu produk ke target pasar.

### **Daftar Pertanyaan**

1. Dapatkan anda menjelaskan pengertian manajemen pemasaran ?
2. Sebutkan empat jenis kegunaan (*benefit*) dari konsep pemasaran ?
3. Bedakanlah dan berikan contoh apa yang dapat dipasarkan dalam kegiatan pemasaran saat ini ?
4. Jelaskan perbedaan segmentasi pasar (*market segmentation*) dan target pasar (*market targeting*).
5. Bagaimanacaramemahamiperilaku konsumendantahap-tahap pengambilan keputusan pelanggan ?

## BAB 8

### MENGELOLA KEUANGAN BISNIS

#### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari Bab ini, diharapkan mahasiswa mampu :

Menjelaskan definisi manajemen keuangan dari berbagai perspektif

Memahami fungsi-fungsi manajemen keuangan

Mengkategorikan dan mencontohkan konsep waktu akan uang dalam penumbuhan bunga majemuk perusahaan

Menjelaskan bentuk-bentuk investasi dalam saham biasa perusahaan

Memahami tujuan perusahaan dalam melakukan investasi

Menjelaskan bentuk-bentuk jual beli sekuritas dalam manajemen keuangan perusahaan

## Pengantar

Aspek manajemen keuangan merupakan bagian penting dalam pengelolaan perusahaan. Pengelolaan keuangan dalam bisnis meliputi upaya dalam menyimpan laporan penggunaan dana dan menyeimbangkan rekening bisnis dalam laporan keuangan. Pengelolaan bisnis dalam manajemen keuangan termasuk mengelola keuangan bisnis terkait arus kas sehingga dapat menekan pengeluaran dan meningkatkan pendapatan. Tanggung jawab manajer keuangan dalam pengelolaan keuangan dapat berpengaruh pada semua aspek pengendalian keuangan bisnis. Perusahaan yang dikatakan baik secara laporan keuangan juga berupaya untuk menjual dengan baik produk atau jasa yang ditawarkan, sehingga memiliki manajemen keuangan yang baik akan susah mencapai kegagalan. Perlu diperhatikan bahwa manajer keuangan perlu memahami pentingnya manajemen keuangan dalam setiap pengeluaran perusahaan. Pada bab ini akan di bahas beberapa bagian, kenapa manajemen keuangan itu penting dalam perencanaan bisnis.

Manajemen keuangan yang dikelola secara optimal yang dilakukan oleh para manajer keuangan perusahaan menjadi salah satu bagian dalam aspek bisnis yang dapat dilakukan untuk melihat saat terjadi kegiatan pembelian aset perusahaan yang dapat menciptakan pendapatan bagi perusahaan. Aspek-aspek keuangan yang dilakukan perusahaan membutuhkan berbagai dipertimbangkan dari segi kemanfaatan keuangan

dalam mencapai belanja modal dengan tetap menyeimbangkan pendapatan perusahaan.

Manajemen keuangan perusahaan memiliki ruang lingkup keputusan pendanaan, keputusan investasi dan keputusan pengelolaan asset perusahaan. Keputusan pendanaan dalam manajemen keuangan merupakan kegiatan yang dilkakukan oleh perusahaan sebagai upaya dalam mencari sumber pendanaan. Sumber pendanaan tersebut akan digunakan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan operasional perusahaan. Sebagai contoh keputusan pendanaan tersebut seperti untuk kegiatan rutin operasional perusahaan

dalam satu tahun, kegiatan ekspansi perusahaan dan juga

kewajiban membayar hutang

perusahaan. Peran para manajer keuangan perusahaan sangat penting dalam keputusan pendanaan tersebut.

Salah satu fungsi dari manajemen keuangan dalam perusahaan berkaitan erat dengan keputusan investasi yang dilakukan perusahaan. Pendanaan yang dilakukan oleh perusahaan dapat dilakukan analisis keuangan oleh para manajer perusahaan. Manajemen keuangan dalam perusahaan dapat juga menentukan kebijakan-kebijakan yang ada tentang investasi dari modal kerja perusahaan dalam penguatan keuangan perusahaan.

Peran penting dari manajer keuangan dalam mempertimbangkan dan memutuskan terhadap aspek penting dalam penggunaan dana (belanja) merupakan bagian penting dalam kegiatan investasi perusahaan.

Penggunaan dana perusahaan dalam dilakukan dengan melakukan investasi dalam kegiatan pembelian aktiva tetap perusahaan. Sebagai contoh pembelian tanah, mesin, gedung atau peralatan yang lainnya yang akan digunakan oleh perusahaan. Peran manajer keuangan dalam fungsi investasi dana dilakukan dalam bentuk aktiva finansial dan melalui pembelian surat surat berharga perusahaan, misalnya obligasi dan saham.

Fungsi manajemen keuangan yang ketiga adalah berkaitan dengan pengelolaan aset perusahaan. Pengelolaan aset perusahaan menjadi bagian penting dalam mencapai operasional perusahaan. Para manajer keuangan perusahaan harus mampu menciptakan kebijakan perusahaan terhadap pengelolaan berbagai aset yang dimiliki perusahaan secara efektif dan efisien.

### **Pengertian Manajemen Keuangan**

Berikut beberapa definisi dari beberapa ahli keuangan tentang manajemen keuangan sebagai berikut.

Manajemen Keuangan dapat diartikan sebagai keseluruhan kegiatan perusahaan yang berhubungan dengan usaha-usaha perusahaan dalam mendapatkan dana dengan menghitung biaya yang efisien serta usaha yang dilakukan untuk menggunakan dan mendistribusikan dana tersebut secara efisiensi (Sutrisno, 2008).

Husnan dan Pudjiastuti (2012) mendefinisikan manajemen keuangan sebagai bagian yang terdiri dari proses investasi, pembelanjaan dana dan pengelolaan asset-aset yang dimiliki oleh perusahaan dengan tujuan secara keseluruhan melalui proses perencanaan bisnis.

Kasmir (2010) mendefinisikan manajemen keuangan sebagai sebuah seni (*art*) dan Ilmu (*science*) dalam mengelola keuangan perusahaan yang meliputi kegiatan dalam proses, intuisi/lembaga, pasar, dan instrument-instrumen lainnya yang terlibat dengan kegiatan keuangan seperti masalah transfer keuangan baik secara individu, bisnis dan pemerintah.

Sedangkan Riyanto (2001), menjelaskan fungsi dari manajemen keuangan bagi perusahaan, yang terdiri dari :

Fungsi pemanfaatan dana.

Fungsi pemanfaatan dana berkaitan erat dengan dimana dalam penggunaan dana peran manajemen keuangan harus menjadi bagian strategis dalam mengambil sebuah keputusan investasi ataupun pemilihan alternatif investasi yang dilakukan oleh perusahaan.

Fungsi Perolehan Dana,

Fungsi perolehan dana berkaitan dengan peran manajer keuangan dalam mencari sumber pendanaan, dimana manajemen keuangan dalam pelaksanaannya harus mengambil

keputusan penting berkaitan pada pendanaan atau pemilihan alternatif pendanaan yang dilakukan oleh perusahaan (*financing decision*).

### **Memaksimalkan Pertumbuhan Modal**

Investasi yang bijak menjadi kunci penumbuhan uang Anda, terutama apabila Anda ingin mengakumulasi modal untuk memulai bisnis Anda sendiri atau untuk jaminan keuangan di masa depan. Dalam mencari peluang investasi, sejumlah konsep memainkan peranan dalam mengevaluasi beragam pilihan investasi dan menyontir investasi yang baik dan yang buruk.

### **Nilai Waktu dari Uang dan Penumbuhan Majemuk**

"Resep menjadi kaya" yang paling jitu adalah strategi menabung dan berinvestasi selama satu periode tertentu. Jarang sekali peluang "untung-untungan" menghasilkan keuntungan instan. Meskipun mentalitas "Saya mau semua, dan saya mau sekarang!" terdengar cukup bagus, hal ini hanya menjadi kenyataan bagi segelintir pencari kekayaan.

**Nilai waktu dari uang** (*time value of money*), mungkin menjadi konsep terpenting dalam keuangan bisnis, mengenali fakta mendasar bahwa, ketika diinvestasikan selama beberapa lama, uang tumbuh melalui penciptaan bunga atau tumbuh dari bentuk pengembalian lainnya. Nilai waktu ini berakar dari prinsip **penumbuhan majemuk** (*compound growth*), yaitu

penumbuhan kumulatif dari bunga yang dibayarkan kepada investor selama periode tertentu. Dengan setiap tambahan periode waktu, suatu investasi tumbuh ketika pembayaran bunga terakumulasi dan menghasilkan lebih banyak bunga ini, sehingga melipatgandakan kapasitas pengembalian dari setiap investasi.

### Mendayagunakan nilai waktu

Cara terbaik yang dilakukan dalam mendayagunakan nilai waktu adalah dengan memperoleh tingkat pengembalian investasi yang dilakukan perusahaan. Namun, beragam jenis investasi menawarkan peluang untuk memenuhi sasaran keuangan yang berbeda-beda, misalnya pertumbuhan agresif, jaminan keuangan, goodwill, dan sebagainya.

### Investasi saham biasa

Saham merupakan bagian kepemilikan dari sebuah korporasi. Kepemilikan total perusahaan dibagi kedalam bagian kecil yang disebut sebagai efek (shares) yang dapat dijual atau dibeli dalam menentukan seberapa besar kepemilikan perusahaan yang dipegang oleh setiap pemilik saham.

### **Berinvestasi untuk Memenuhi Tujuan Keuangan Perusahaan**

Mudah untuk membuka rekening reksa dana daring atau melalui telepon. Terdapat berbagai dana yang dapat memenuhi tujuan keuangan apa pun. Dana-dana ini memiliki tujuan

keuangannya sendiri; berbagai dana memang dirancang untuk memenuhi motif dan tujuan yang berbeda-beda dari para investor. Tiga dari berbagai tujuan ini antara lain menurut Ebert dan Griffin (2015) diantaranya : (1) stabilitas keuangan, penumbuhan konservatif, dan (3) penumbuhan agresif.

*Stabilitas dan Keamanan.* Dana yang menekankan keamanan hanya mencari penumbuhan kecil dengan fluktuasi kecil dalam nilai pokok tanpa terpengaruh kondisi ekonomi. Dana ini mencakup *reksa dana pasar uang* dan reksa dana lain yang mempenahankan modal yang ditanamkan investor dan dapat diandalkan untuk menghasilkan pendapatan saat ini. Aset-aset tipikalnya antara lain obligasi perusahaan berisiko rendah, obligasi pemerintah, dan sekuritas aman jangka pendek lain yang memberikan pendapatan yang stabil dari bunga dan dividen.

*Penumbuhan Modal Konservatif.* Reksa dana yang menekankan pemeliharaan modal dan pendapatan saat ini tetapi juga mencari kenaikan modal disebut dengan *balanced, fund*. Biasanya, dana seperti ini mencakup bauran dari obligasi pemerintah daerah jangka panjang, obligasi perusahaan, dan saham biasa dengan riwayat dividen yang baik untuk aliran pendapatan yang stabil. Saham biasa menawarkan potensi kenaikan nilai pasar, meskipun risiko penurunan harga selalu ada apabila kondisi bursa efek secara umum menurun.

*Penumbuhan agresif.* Reksa dana penumbuhan agresif ingin mencapai penumbuhan modal jangka panjang. Dengan mengorbankan pendapatan saat ini dan keamanan finansial melalui investasi pada saham perusahaan baru (dan kadang

bermasalah), yaitu perusahaan yang mengembangkan teknologi dan produk baru, dan sekuritas berisiko tinggi lainnya. Reksa dana seperti ini dirancang bagi investor yang bisa menerima risiko merugi yang terdapat dalam investasi saham biasa dengan fluktuasi harga yang tajam tetapi juga berpotensi memberikan keuntungan besar seiring berjalannya waktu.

### **Jual Beli Sekuritas**

Saham, obligasi, dan reksa dana dikenal sebagai sekuritas/surat berharga (*securities*) karena mencerminkan *jaminan (secured)*, atau klaim yang bernilai secara finansial yang menjadi hak investor. Pasar yang menjadi tempat saham dan obligasi diperjualbelikan disebut dengan pasar sekuritas (*securities market*). Dengan memfasilitasi jual-beli sekuritas, pasar sekuritas menyediakan modal yang dibutuhkan perusahaan agar dapat bertahan. Di sisi lain, reksa dana tidak diperjualbelikan di pasar sekuritas melainkan dikelola oleh profesional keuangan dalam perusahaan investasi yang menciptakan, membeli, dan menjual reksa dana.

### **Pasar Sekuritas Primer dan Sekunder**

Dalam pasar sekuritas primer (*primary securities market*), saham dan obligasi baru diperjualbelikan oleh perusahaan dan pemerintah. Terkadang, sekuritas baru dijual kepada satu pembeli atau sekelompok kecil pembeli. *Penempatan terbatas* ini disukai karena memungkinkan pihak penerbit sekuritas untuk

menjaga kerahasiaan.

### **Bursa Efek**

Sebagian besar jual-beli saham, sepanjang sejarahnya, dikelola oleh bursa efek yang terorganisasi. Bursa efek (*stock exchange*) merupakan suatu organisasi yang terdiri dari individu yang berkoordinasi untuk menyediakan lelang secara kelembagaan di mana saham bisa diperdagangkan. <sup>1</sup>antai Bursa Setiap bursa mengatur tempat dan waktu perdagangan. Perbedaan terpenting antara perdagangan tradisional dan elektronik adalah lokasi geografis dari kegiatan perdagangan bursa. Pialang di suatu perdagangan bursa saling berinteraksi di *lantai bursa* (disebut juga "*pasar teriak*"). Di sisi lain, pasar elektronik melakukan perdagangan secara elektronik bersama pialang lain di berbagai lokasi yang berjauhan di seluruh dunia.

### **Bursa Efek Utama**

Di antara berbagai bursa efek yang beroperasi di AS, New York Stock Exchange (Bursa Efek New York) merupakan yang terbesar. Sekarang, bursa efek tersebut menghadapi persaingan kuat dari bursa elektronik di AS dan bursa efek luar negeri besar lainnya, seperti bursa efek London dan Tokyo.

### **Membiayai Perusahaan Bisnis**

Apabila Anda berinvestasi dengan bijak, Anda bisa saja menghasilkan uang yang cukup untuk memulai bisnis sendiri; tetapi ini hanyalah langkah awal dalam proses kompleks pembiayaan perusahaan. Setiap perusahaan membutuhkan kas untuk berfungsi dengan baik. Meskipun tabungan pemilik

bisnis mungkin saja cukup untuk menjalankan usaha, bisnis bergantung pada pendapatan penjualan untuk bisa bertahan.

### **Pinjaman dengan Jaminan untuk Peralatan**

Dana untuk membeli peralatan baru sering kali berasal dari pinjaman bank umum. Dalam pinjaman dengan jaminan (*secured loan/asset-backed loan*), peminjam menjamin pelunasan pinjaman dengan menyerahkan aset sebagai jaminan/agunan (*collateral*) kepada pihak pemberi pinjaman.

### **Modal Kerja dan Pinjaman Tanpa Jaminan dari Bank**

Perusahaan membutuhkan lebih dari sekadar aset tetap untuk menjalankan operasi sehari-hari; mereka membutuhkan aset berjalan dan likuid yang selalu tersedia untuk menutup pengeluaran operasional jangka pendek seperti gaji karyawan dan pengeluaran pemasaran. Kemampuan perusahaan untuk menutup berbagai pengeluaran ini diukur -melalui modal kerjanya:

Modal kerja = Aset lancar - Kewajiban lancar

### **Penjualan Obligasi Perusahaan**

Korporasi bisa menaikkan modal dengan menerbitkan obligasi (surat utang). Obligasi perusahaan (*corporate bond*) merupakan jaminan formal (atau utang) yang mengharuskan penerbit obligasi untuk membayar bunga secara periodik dan melunasi utang pokok saat pemerintah federal juga menerbitkan obligasi untuk mendanai proyek dan memenuhi

kewajiban, seperti halnya pemerintah negara bagian dan lokal (disebut *obligasi pemerintah daerah*) untuk mendanai pembangunan sekolah, jalan, dan sistem saluran pembuangan.

### **Daftar Pertayaan**

1. Jelaskan pengertian manajemen keuangan dari berbagai perspektif ?
2. Bagaimana cara memahami fungsi-fungsi manajemen keuangan ?
3. Buatlah kategori dan contoh konsep waktu akan uang dalam penumbuhan bunga majemuk perusahaan ?
4. Sebutkan bentuk-bentuk investasi dalam saham biasa perusahaan ?
5. Jelaskan tujuan perusahaan dalam melakukan investasi ?
6. Sebutkan bentuk-bentuk jual beli sekuritas dalam manajemen keuangan perusahaan ?

**BAB 9**  
*SISTEM INFORMASI*  
*PERUSAHAAN*

**Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mahasiswa mampu :

Memahami pengertian sistem informasi

Menjelaskan sasaran dalam pemanfaatan informasi dalam perusahaan bisnis.

Menjelaskan dampak teknologi informasi dalam mendorong perubahan bisnis.

Membedakan manfaat e-commerce dan manfaat internet dan eksternet.

Mengklasifikasikan bentuk-bentuk sumberdaya bisnis yang saat ini berkembang.

Menjelaskan upaya yang dilakukan perusahaan dalam mengasah daya saing teknologi informasi.

Menjabarkan risiko dan ancaman dalam penggunaan teknologi informasi.

## Pengantar

Keberadaan sistem informasi dalam perusahaan sangat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Semakin perkembangan teknologi informasi yang semakin pesat, menuntut majunya perkembangan teknologi, yang mengharuskan para manajer perusahaan untuk selalu melakukan *upgrading information and technology* secara terus menerus, serta dapat beradaptasi pada kebutuhan dan perkembangan zaman terutama untuk suatu organisasi atau perusahaan yang berorientasi pada pasar pelanggan.

Upaya yang perlu dilakukan dalam mengikuti perkembangan zaman dan teknologi, para manajer perusahaan perlu bertahan di era revolusi industry 4.0 yang semakin kompleks yang menuntut perubahan serba cepat. Keberadaan teknologi dan system informasi, sangat menunjang manajer dalam pengambilan keputusan. Salah satunya adalah system yang dikenal dengan nama sistem informasi manajemen (SIM).

Keberadaan sistem informasi bagi perusahaan sangatlah penting dalam menunjang perencanaan bisnis dan pengambilan keputusan bagi pelanggan. Upaya yang dilakukan perusahaan dalam mengembangkan sistem informasi dapat dilakukan dengan cara mengambil keputusan yang tepat dan akurat dalam perencanaan dan pengendalian bisnis oleh manajer, yang akhirnya dapat mengefisiensikan sumberdaya dan mengurangi risiko yang akan terjadi. Penggunaan sistem informasi juga dapat meningkatkan kinerja organisasi dan membuat organisasi

tersebut berkembang secara terus menerus agar bisa terus mengikuti perkembangan informasi. Kehadiran sistem informasi bagi manajer dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pelangganya, sehingga memudahkan perusahaan dalam memenangkan persaingan dengan perusahaan lain di era revolusi industry 4.0.

### **Pengertian Sistem Informasi**

Sistem informasi memiliki beberapa pengertian, diantaranya :

Laudon dan Laudon (2012) mendefinisikan sistem informasi sebagai bagian dari sebuah komponen-komponen yang terintegrasi dan yang bekerja secara bersama-sama dalam mengumpulkan, mengolah, menyimpan, dan menampilkan informasi dalam mensupport proses pengambilan keputusan, proses koordinasi, pengaturan, analisa data, dan visualisasi dalam sebuah organisasi bisnis.

Mc leod (2006) mendefiniskan sistem informasi sebagai sebuah sistem yang memiliki kapabilitas dalam mengelompokkan dan mengumpulkan berbagai data dari semua sumber dan menggunakan berbagai media informasi dalam menampilkan sebuah proses informasi.

Menurut O'Brien (2005) menjelaskan pengertian sistem informasi sebagai perpaduan dari setiap komponen unit yang dikelola karyawan (orang), perangkat keras (hardware), perangkat lunak ((software), jaringan sistem dalam komputer

dan jaringan sistem komunikasi data (komunikasi), dan database (basis data) yang saling terkumpul, mampu mengubah, dan menyebar luaskan informasi dalam berbagai bentuk organisasi.

Sutabri (2005) menjelaskan sistem informasi sebagai suatu entitas di dalam organisasi yang memadukan antara kebutuhan dalam pengolahan transaksi dalam mendukung fungsi operasional bisnis dalam pengambilan keputusan dengan mengedepankan strategi perusahaan untuk dapat menyediakan informasi bagi para pihak-pihak terkait dengan adanya laporan-laporan yang diperlukan dalam organisasi.

Sistem informasi dalam organisasi secara umum dapat terbentuk melalui berbagai kegiatan operasional perusahaan sebagai berikut.

Proses dalam pengumpulan data dan informasi

Proses pengelompokan data

Proses penghitungan data

Proses analisa topik masalah

Penyajian laporan dalam perusahaan

Sedangkan sasaran dari suatu sistem informasi dalam perusahaan bisnis terdiri dari :

Sistem informasi membantu penyelesaian tugas atau pekerjaan manajer yang semakin cepat dan

produktifitas yang makin meningkat.

Proses penyelesaian pekerjaan yang menjadi tugas seorang manajer atau akan memiliki nilai dan efektivitas yang tinggi secara keseluruhan dalam penyelesaiannya.

Pengguna (*user*) sistem informasi dituntut untuk lebih cepat dan produktif dalam pengambilan keputusan yang berkualitas.

Sistem yang dibuat oleh perusahaan harus bersifat mudah digunakan (*easy to use*) dan diaplikasikan.

Output yang dihasilkan dalam sebuah sistem merupakan output yang berkualitas sehingga dapat mendatangkan keuntungan bagi perusahaan

Efektifitas secara ekonomi dan efisiensi dalam penggunaan waktu penyelesaian pekerjaan.

### **Dampak Teknologi Informasi: Pendorong Perubahan Bisnis**

Kehadiran teknologi informasi saat ini dapat memberikan dampak bagi bisnis yang tidak terduga. Bahkan, kehadiran teknologi informasi yaitu beragam perangkat dan alat untuk menciptakan, menyimpan, mempertukarkan, dan menggunakan informasi dalam beragam moda, mencakup citra visual, suara, multimedia, dan data bisnis, telah mengubah struktur organisasi bisnis, yang secara radikal mengubah cara karyawan dan pelanggan berinteraksi.

Kehadiran e-commerce (*electronic commerce*) atau perdagangan elektronik), yaitu penggunaan Internet dan media elektronik lain untuk transaksi ritel dan B2B, telah menciptakan hubungan pasar yang baru di seluruh dunia. Dalam bagian ini, kita akan mengamati bagaimana dunia bisnis menggunakan TI untuk meningkatkan - produktivitas, memperbaiki operasi dan proses bisnis, menciptakan peluang bisnis baru, dan berkomunikasi serta bekerja dalam cara yang tidak bisa dibayangkan sebelumnya.

Adapun dampak teknologi informasi menurut Ebert dan Griffin (2015) dalam mendorong perubahan bisnis diantaranya:

Menciptakan kantor jinjing : menyediakan akses informasi instan jarak jauh.

Memungkinkan layanan yang lebih baik dengan mengkoordinasikan pengiriman pesarn jarak jauh.

Menciptakan organisasi yang lebih ramping dan lebih efisien.

Memungkinkan kolaborasi yang lebih baik antar pelaku bisnis.

Memungkinkan pertukaran global.

Memperbaiki proses manajemen.

Memberikan proses fleksibilitas untuk kustomisasi.

Menyediakan peluang bisnis baru.

Memperbaiki kondisi dunia dan kehidupan manusia

pada umumnya.

### **Fondasi Utama TI: Sumber Daya Bisnis**

Bisnis saat ini memiliki beragam bentuk sumber daya TI yang siap dipergunakan. Selain Internet dan surel, sumber daya ini mencakup teknologi komunikasi, jaringan, perangkat keras, dan perangkat lunak, seperti yang ditunjukkan oleh situs media teknologi seperti Techweb.com.

Adapun bentuk-bentuk sumberdaya bisnis yang saat ini berkembang menurut Ebert dan Griffin (2015) diantaranya :

#### **Internet dan Sumber Komunikasi Lain**

Internet merupakan sistem jaringan komputer dunia yang saling terkoneksi yang menjadi sarana jutaan organisasi dan badan-badan pemerintah, bisnis, akademis, dan public yang berkolaborasi bersama melalui teknologi suara, elektronik, dan nirkabel.

Komputer yang berada dalam jaringan tersebut terkoneksi dengan beragam protokol komunikasi, atau sistem pengkodean standar, seperti hypertext transfer protocol (HTTP), yang digunakan oleh World Wide Web, cabang Internet yang terdiri dari dokumen-dokumen hypertext yang saling bertautan, atau laman Web. Protokol lain memberikan layanan lain seperti pengiriman dan penerimaan surel World Wide Web dan protokolnya memberikan bahasa yang memungkinkan pengguna berbagi informasi di Internet. Bagi ribuan bisnis,

internet telah menggantikan telepon, mesin faks, dan surat-menyurat sebagai sarana komunikasi utama

#### Intranet

Banyak perusahaan telah memperluas teknologi Internet dengan membuat situs Web internal yang saling terkoneksi intra perusahaan. Jaringan milik pribadi ini, atau intranet, hanya bisa diakses oleh karyawan dan mungkin memuat informasi rahasia mengenai program tunjangan, program pembelajaran, alat manajemen produksi, atau sumber daya desain produk.

#### Ekstranet

Ekstranet (*extranet*) memberikan pihak luar akses terbatas ke jaringan informasi internal perusahaan. Aplikasi yang paling umum memungkinkan pembeli memasuki sistem perusahaan untuk melihat produk apa yang tersedia dan dikirimkan, sehingga memberikan informasi ketersediaan produk yang praktis.

#### *Electronic conferencing* (rapat elektronik)

*Electronic conferencing* (rapat elektronik) memungkinkan sejumlah orang untuk berkomunikasi pada saat bersamaan dari berbagai lokasi melalui surel, telepon, atau video, sehingga menghilangkan waktu tempuh dan memberikan kontak langsung. Salah satu bentuk komunikasi tersebut, disebut *data conferencing*, memungkinkan orang-orang di berbagai lokasi yang berjauhan untuk mengerjakan satu dokumen pada saat yang bersamaan. *Video conferencing* memungkinkan peserta untuk

melihat satu sama lain pada layar video sembari penemuan berlangsung.

### Komunikasi Satelit VSAT.

Teknologi Internet lainnya yang digunakan dunia bisnis untuk berkomunikasi adalah komunikasi satelit VSAT (*VSAT satellite communication*). Sistem VSAT (singkatan dari *small aperture terminal*, celah terminal sangat kecil) memiliki transmitter-penerima (*transceiver*) yang berada di luar satelit yang berjarak pandang langsung dengan satelit.

### Jaringan : Arsitektur Sistem

Suatu jaringan komputer (*computer network*) merupakan dua komputer atau lebih yang saling terkoneksi, baik melalui kabel atau nirkabel, untuk berbagi data atau sumber daya, misalnya printer.

### Jaringan Area Luas (WAN)

Komputer yang terhubung secara jarak jauh antar wilayah atau bahkan antar negara-melalui kabel telepon jarak jauh, sinyal gelombang mikro, atau komunikasi satelit yang merupakan bagian

dari jaringan area Wan (*wide area network-WAN*).

### Jaringan Area Lokal (LAN)

Dalam jaringan area lokal (*local area network LAN*), komputer- komputer terhubung dalam cakupan wilayah yang lebih kecil seperti kantor atau gedung dengan menggunakan

kabel telepon, serat optik, atau kabel koaksial (sepaksi)

### Jaringan Nirkabel

Jaringan nirkabel menggunakan sinyal elektronik via udara untuk menghubungkan komputer dan perangkat berjaringan. Seperti halnya jaringan kabeI,

### Wi-Fi

Anda tentu pernah mendengar istilah "hotspot" untuk jutaan lokasi di dunia, mulai ` dari kedai kopi, hotel, bandara, dan kota yang menyediakan koneksi Internet untuk orang-orang yang sedang bepergian. Setiap hotspot, atau titik akses Wi-Fi (pelesetan dari istilah Hi-Fi untuk rekaman audio), menggunakan jaringan lokalnya sendiri, yang disebut jaringan area lokal nirkabel (*wireless local area network- wireless LAN* atau WLAN). Meskipun layanan nirkabel ini gratis di sebagian hotspot, di lokasi lain pengguna akan dikenai biaya-harian atau jam-untuk penggunaan layanan Wi-Vi

## E. Sistem Informasi: Mengasah Daya Saing TI

Dunia bisnis saat ini mengandalkan manajemen informasi yang tidak terbayangkan satu dasawarsa sebelumnya. Manajer kini memperlakukan TI sebagai sumber daya organisasi untuk melakukan kegiatan bisnis sehari-hari. Di perusahaan-perusahaan besar, setiap kegiatan-merancang jasa, memastikan pengiriman produk dan arus kas, dan mengevaluasi personel terkait dengan *sistem* informasi.

Menurut Ebert dan Griffin (2015) cara yang dilakukan perusahaan dalam mengasah daya saing Teknologi informasi diantaranya melalui :

1. Mendayagunakan sumberdaya informasi :  
pergudangan data dan penggalian data.

Keterhubungan informasi dengan para pemasok perusahaan.

Pemanfaatan sistem informasi secara optimal dan secara terbuka.

### **Risiko dan ancaman Penggunaan Teknologi Informasi**

Teknologi informasi sangat menarik untuk digunakan bagi mereka yang menyalahgunakan penggunaan tersebut, baik melalui ancaman secara eksternal maupun ancaman secara internal. Risiko-risiko dalam penggunaan teknologi informasi menurut Ebert dan Griffin (2015) diantaranya :

#### **Peretas**

Membobol dan menyusup tidak lagi merujuk pada kegiatan fisik. Kini, istilah tersebut juga bisa digunakan dalam dunia *TI*. Peretas (*hacker*) adalah pelaku kejahatan dunia maya yang bisa mengakses komputer atau jaringan tanpa izin, baik untuk mencuri informasi, uang atau hak milik atau menyalahgunakan data.

## Pencurian Identitas

Begitu peretas telah memasuki jaringan komputer, mereka dapat melakukan pencurian identitas (*identity theft*), yaitu pencurian informasi pribadi (misalnya nomor Jaminan Sosial dan alamat) untuk memperoleh pinjaman, kartu kredit, atau keuntungan finansial lainnya dengan cara menyamar sebagai orang yang identitasnya telah ia curi.

## Pencurian Kekayaan Intelektual

Hampir setiap perusahaan menghadapi dilema dalam melindungi rencana produk, penemuan baru, proses industri, dan kekayaan intelektual (*intellectual property*) lain, yaitu sesuatu yang dihasilkan oleh pikiran yang menghasilkan nilai komersial.

## Virus Komputer, Worm, dan Trojan Horse

Risiko TI lain yang dihadapi bisnis adalah programmer kriminal yang mengacaukan operasi TI dengan cara mengontaminasi dan merusak perangkat lunak, perangkat keras, atau file data. Virus, *zoorm*, dan *Trojan horse* merupakan tiga program jahat yang, begitu di-install, dapat merusak sistem komputer apa pun

## Spyware

Penyusupan paksa bukanlah satu-satunya cara penjahat dunia maya melakukan aksinya, karena pengguna Internet juga mengundang mata-mata-menyamar sebagai file "jinak" sebagai bentuk hadiah atau dibagikan oleh pengguna PC perorangan.

## Spam

Spam, surel sampah yang dikirimkan ke milis atau forum (kelompok diskusi daring), lebih mengganggu ketimbang surat pos sampah karena Internet sangat terbuka bagi publik, biaya surel] begitu murahan sejumlah besar milis bisa diakses melalui pembagian file atau pencurian

### **Langkah-langkah Perlindungan TI**

Langkah pengamanan untuk melindungi diri dari serangan dan virus merupakan tantangan yang tiada habisnya. Sebagian sistem melindungi diri dari akses tidak berizin dengan mengharuskan pengguna untuk mengetik kata sandi. Langkah lain adalah dengan membuat *firewall*, perangkat lunak khusus, dan enkripsi.

Langkah-langkah dalam perlindungan TI dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut (Ebert dan Griffin, 2015) :

#### 1. Mencegah Akses Tidak Berizin: Firewall

*Firewall* adalah sistem keamanan dengan perangkat lunak atau perangkat keras khusus yang dirancang untuk melindungi komputer dari peretas.

#### 2. Mencegah Pencurian Identitas

Kendati pencegahan yang sempurna mustahil dibuat, ada beberapa langkah yang dapat diambil untuk menghindarkan diri menjadi korban

Mencegah Serangan Virus: Perangkat Lunak Anti-Virus

Menangani virus, worm, Trojan horse, dan perangkat

lunak terkontaminasi lain (secara keseluruhan disebut juga *malware*) telah menjadi industri besar bagi perancang sistem dan pengembang perangkat lunak.

Melindungi Komunikasi Elektronik: Perangkat Lunak Enkripsi Keamanan komunikasi elektronik menjadi perhatian berikutnya bagi bisnis. Surel yang tidak terproteksi dapat disusupi, dialihkan ke komputer pelaku kejahatan, dan dibuka, sehingga membeberkan informasi kepada penyusup.

Menghindari Spam dan Spyware

Untuk membantu karyawan menghindari serangan privasi dan meningkatkan produktivitas, dunia bisnis sering kali me-*g*-install perangkat lunak *anti-spyware* dan penyaring spam pada sistem mereka.

### Daftar Pertanyaan

1. Apa saja yang menjadi sasaran dalam pemanfaatan informasi dalam perusahaan bisnis ?
2. Jelaskan dampak teknologi informasi dalam dalam mendorong perubahan bisnis ?
3. Jelaskan perbedaan e-commerce, internet dan eksternet ?
4. Klasifikasikan bentuk-bentuk sumber daya bisnis yang saat ini berkembang menurut pendapat anda ?

5. Jelaskan upaya yang dilakukan perusahaan dalam mengasah daya saing teknologi informasi ?
6. Risiko dan ancaman apa saja yang akan terjadi dalam penggunaa teknolohi Informasi ?

## BAB 10

### MANAJEMEN STRATEGI

#### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mahasiswa mampu :

- Memahami Definisi Manajemen Strategi
- Menjelaskan penting Manajemen Strategi.
- Menjelaskan fungsi penting manajemen strategi.
- Membedakan keunggulan manajemen strategi.
- Menjelaskan aspek internal dan eksternal manajemen strategi.

#### **Pengantar**

Kegiatan operasional bisnis berdampak pada peningkatan sektor ekonomi, khususnya dalam isu lingkungan bisnis. Peran manajemen strategi menjadi penting dan perlu terus menerus ditingkatkan dalam merespon kondisi tersebut. Selain itu, manajemen strategi yang dikembangkan oleh bisnis juga didasarkan upaya dan pengalokasian sumberdaya yang ada dalam organisasi secara terus menerus dalam mencapai visi dan misi organisasi.

#### Definis Manajemen Strategi

Definisi dari manajemen strategi adalah sebuah rangkaian memiliki dua kata yaitu kata “Manajemen” dan “Strategi” dimana setiap kata mempunyai definisi sendiri, sesudah dirangkai bisa menjadi dalam satu terminologi dengan mempunyai definisi sendiri. Hal ini ditegaskan oleh Hadari Nawawi (2005:148-149), yang dimaksud dengan manajemen

strategi terdapat empat macam. Yang dimaksud dengan Manajemen Strategi adalah “proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara elaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan dimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organiasasi, untuk mencapai tujuannya”. Definisi tersebut terdapat beberapa aspek yang penting, antara lain:

- a. Manajemen Strategi adalah suatu sistem dalam mengambil kebijakan.

Kebijakan yang telah ditetapkan sehingga sifatnya masih mendasar dan menyeluruh yang berarti berkenaan dengan aspek - aspek yang penting dalam sebuah organisasi, terkhususnya visinya dan trik dalam pelaksanaan dan atau trik menggapainya.

Membuat kebijakan tersebut wajib dilaksanakan paling tidak keterlibatan kepala pusat (kepala sekolah), sebagai pihak yang bertanggungjawab pokok pada kesuksesan atau gagalnya organisasinya.

Pelaksanaan kebijakan tersebut sebagai strategi organisasi untuk mencapai tujuan strateginya dilakukan oleh seluruh jajaran organisasi (warga sekolah), seluruhnya harus mengetahui dan menjalankan peranan sesuai wewenang dan tanggung jawab masing - masing.

Keputusan yang ditetapkan manajemen puncak (kepala sekolah) harus diimplementasikan oleh seluruh warga sekolah dalam bentuk kegiatan/pelaksanaan pekerjaan yang terarah pada tujuan strategi organisasi.

Definisi manajemen strategi kedua adalah “usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul guna mencapai tujuannya yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan”. Dari pengertian tersebut terdapat konsep yang secara relatif luas dari

Definisi yang pertama menekankan bahwa “manajemen strategi merupakan usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi”, yang mengharuskan kepala sekolah dengan atau tanpa bantuan manajer bawahannya (Wakasek, Pembina Osis, Kepala Tata Usaha), untuk mengenali aspek - aspek kekuatan organisasi yang sesuai dengan misinya yang harus ditumbuhkembangkan guna mencapai tujuan strategi yang telah ditetapkan.

Definisi kedua, Untuk setiap peluang atau kesempatan yang terbuka harus dimanfaatkan secara optimal. Pengertian yang ketiga, Manajemen Strategi adalah “arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi”. Pengertian ini menekankan bahwa arus keputusan dari para pimpinan

organisasi (Ka Dinas, Kepala Sekolah) dan tindakan berupa pelaksanaan keputusan, harus menghasilkan satu atau lebih strategis, sehingga dapat memilih yang paling efektif atau yang paling handal dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Pengertian yang keempat, “manajemen strategi adalah perencanaan berskala besar (disebut Perencanaan Strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut VISI), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut MISI), dalam usaha menghasilkan sesuatu (Perencanaan Operasional) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut Tujuan Strategi) dan berbagai sasaran (Tujuan Operasional) organisasi.”

Pengertian yang kelima cukup luas ini menunjukkan bahwa Manajemen Strategi merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak ke arah yang sama pula. Komponen pertama adalah Perencanaan Strategi dengan unsur - unsurnya yang terdiri dari Visi, Misi, Tujuan Strategi organisasi. Sedang komponen kedua adalah Perencanaan Operasional dengan unsur - unsurnya adalah Sasaran atau Tujuan Operasional, Pelaksanaan Fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja Internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi

serta umpan balik. Di samping itu dari pengertian Manajemen Strategi yang terakhir, dapat disimpulkan beberapa karakteristiknya sebagai berikut :

Manajemen Strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen di lingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk Rencana Strategi (RENSTRA) yang dijabarkan menjadi Perencanaan Operasional (RENOP), yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk Program - program kerj

Rencana Strategi berorientasi pada jangkauan masa depan ( 25 - 30 tahun). Sedang Rencana Operasionalnya ditetapkan untuk setiap tahun atau setiap lima tahun.

VISI, MISI, pemilihan strategi yang menghasilkan Strategi Utama (Induk) dan Tujuan Strategi Organisasi untuk jangka panjang, merupakan acuan dalam merumuskan RENSTRA, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan Manajemen Puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat di dalamnya.

RENSTRA dijabarkan menjadi RENOP yang antara lain berisi program - program operasional.

- e) Penetapan RENSTRA dan RENOP harus melibatkan Manajemen Puncak (Pimpinan) karena sifatnya sangat mendasar dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi.

Pengimplementasian Strategi dalam program - program untuk mencapai sasarannya masing - masing dilakukan melalui fungsi - fungsi manajemen yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol.

Berdasarkan karakteristik dan komponen Manajemen Strategi sebagai sistem, terlihat banyak faktor yang mempengaruhi tingkat intensitas dan formalitas pengimplementasiannya di lingkungan organisasi non profit (pendidikan). Beberapa faktor tersebut antara lain adalah ukuran besarnya organisasi, gaya manajemen dari pimpinan, kompleksitas lingkungan ideologi, sosial politik, sosial ekonomi, sosial budaya termasuk kependudukan, peraturan pemerintah dsb. sebagai tantangan eksternal. Tingkat intensitas dan formalitas itu dipengaruhi juga oleh tantangan internal, antara lain berupa kemampuan menterjemahkan strategi menjadi proses atau rangkaian kegiatan pelaksanaan pekerjaan sebagai pelayanan umum yang efektif, efisien dan berkualitas (dalam bidang pendidikan misalnya menetapkan model/sistem instruksional, sumber - sumber belajar, media pembelajaran dll).

## 2. Aspek – Aspek Manajemen Strategi

Berdasarkan pengertian dan karakteristiknya dapat disimpulkan bahwa Manajemen Strategi memiliki beberapa dimensi atau bersifat multidimensional. Dimensi – dimensi dimaksud adalah :

### a) Aspek Waktu dan Orientasi Masa Depan

Manajemen Strategi dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensi suatu organisasi berpandangan jauh ke masa depan, dan berperilaku proaktif dan antisipatif terhadap kondisi masa depan yang diprediksi akan dihadapi. Antisipasi masa depan tersebut dirumuskan dan ditetapkan sebagai Visi organisasi yang akan diwujudkan 25 – 30 tahun lebih di masa depan. Menurut Hadari Nawawi (2005 : 155), Visi dapat diartikan sebagai “kondisi ideal yang ingin dicapai dalam eksistensi organisasi di masa depan”.

### Aspek Internal dan Eksternal

Dimensi Internal adalah kondisi organisasi non profit (pendidikan) pada saat sekarang, berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan yang harus diketahui secara tepat. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan EVALUASI DIRI antara lain dengan menggunakan Analisis Kuantitatif dengan menggunakan perhitungan – perhitungan statistik, menggunakan data kuantitatif yang tersedia di dalam Sistem Informasi Manajemen(SIM). Namun kerap kali data kuantitatif tidak

memadai, karena lemahnya SIM dalam mencatat, mencari, melakukan penelitian dan mengembangkan data pada masa lalu.

c) Aspek Pendayagunaan Sumber – Sumber.

Manajemen strategi sebagai kegiatan manajemen tidak dapat melepaskan diri dari kemampuan mendayagunakan berbagai sumber daya yang dimiliki, agar secara terintegrasi terimplementasikan dalam fungsi – fungsi manajemen ke arah tercapainya sasaran yang telah ditetapkan di dalam setiap RENOP, dalam rangka mencapai Tujuan Strategi melalui pelaksanaan Misi untuk mewujudkan Visi Organisasi (sekolah).

d) Aspek Keikutsertaan Manajemen Puncak (Pimpinan)

Manajemen strategi yang dimulai dengan menyusun Rencana Strategi merupakan pengendalian masa depan organisasi, agar eksistensi sesuai dengan visinya dapat diwujudkan. Rencana Strategi harus mampu mengakomodasi seluruh aspek kehidupan organisasi yang berpengaruh pada eksistensinya di masa depan merupakan wewenang dan tanggung jawab manajemen puncak.

Aspek Multi Bidang

Manajemen Strategi sebagai Sistem, pengimplementasiannya harus didasari dengan menempatkan

organisasi sebagai suatu sistem. Dengan demikian berarti sebuah organisasi akan dapat menyusun RENSTRA dan RENOP jika tidak memiliki keterikatan atau ketergantungan sebagai bawahan pada organisasi lain sebagai atasan. Dalam kondisi sebagai bawahan (sekolah merupakan bawahan Dinas P & K) berarti tidak memiliki kewenangan penuh dalam memilih dan menetapkan visi, misi, tujuan dan strategi. 3. Keunggulan dan Manfaat Manajemen Strategi Bagi Organisasi Pendidikan

Pengimplementasian Manajemen Strategi melalui perumusan RENSTRA dan RENOP dengan menggunakan strategi tertentu dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, dan mewujudkan tugas pokok dilingkungan organisasi pendidikan harus diukur dan dinilai keunggulannya. Dari pengukuran tersebut dan seluruh proses pengimplementasiannya, maka diketahui manfaat Manajemen Strategi bagi organisasi. Keunggulan dan Manfaat Manajemen Strategi dalam organasasi pendidikan antara lain :

a. Keunggulan Implementasi Manajemen Strategi

Keunggulan implementasi manajemen strategi dapat dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur sebagai berikut :

Profitabilitas

Produktivitas Tinggi

Posisi Kompetitif

Keunggulan Teknologi

Keunggulan SDM

Iklm Kerja

Etika dan Tanggung Jawab

Sosial b. Fungsi Manajemen

Strategi

Sesuai unggulan yang bisa diwujudkan seperti telah diuraikan di atas, berarti dalam pengimplemantasian Manajemen Strategi di lingkungan organisasi pendidikan terdapat beberapa manfaat yang dapat memperkuat usaha mewujudkannya secara efektif dan efisien. Secara terinci manfaat manajemen strategi bagi organisasi non profit (pendidikan) adalah:

Sekolah sebagai organisasi kerja menjadi dinamis, karena RENSTRA dan RENOP harus terus menerus disesuaikan dengan kondisi realistik organisasi (analisis internal) dan kondisi lingkungan (analisis eksternal) yang selalu berubah terutama karena pengaruh globalisasi. Dengan kata lain Manajemen Strategi sebagai pengelolaan dan pengendalian yang bekerja secara realistik dalam dinamikanya, akan selalu terarah pada Tujuan Strategi dan Misi yang realistik pula. Pelaksanaan Manajemen strategi melalui realiasi RENSTRA dan RENOP berfungsi sebagai pengendali dalam mempergunakan semua sumber

daya yang dimiliki secara terintegrasi dalam pelaksanaan fungsi - fungsi manajemen, agar berlangsung sebagai proses yang efektif dan efisien. Dengan demikian berarti Manajemen Strategi mampu menunjang fungsi kontrol, sehingga seluruh proses pencapaian Tujuan Strategi dan perwujudan Visi berlangsung secara terkendali.

Manajemen Strategi diimplementasikan dengan memilih dan menetapkan strategi sebagai pendekatan yang logis, rasional dan sistematis, yang menjadi acuan untuk mempermudah perumusan dan pelaksanaan program kerja. Strategi yang dipilih dan disepakati dapat memperkecil dan bahkan meniadakan perbedaan dan pertentangan pendapat dalam mewujudkan keunggulan yang terarah pada pencapaian tujuan strategi.

Manajemen Strategi dapat berfungsi sebagai sarana dalam mengkomunikasikan gagasan, kreativitas, prakarsa, inovasi dan informasi baru serta cara merespon perubahan dan perkembangan lingkungan operasional, nasional dan global, pada semua pihak sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Dengan demikian akan memudahkan dalam menyepakati

perubahan atau pengembangan strategi yang akan dilaksanakan, sesuai dengan atau tanpa merubah keunggulan yang akan diwujudkan oleh organisasi.

Manajemen Strategi sebagai paradigma baru di lingkungan organisasi pendidikan, dapat mendorong perilaku proaktif semua pihak untuk ikut serta sesuai posisi, wewenang dan tanggungjawab masing - masing. Dengan demikian setiap unit dan atau satuan kerja akan berusaha mewujudkan keunggulan di bidangnya untuk memperkuat keunggulan organisasi.

Manajemen Strategi di dalam organisasi pendidikan menuntut semua yang terkait untuk ikut berpartisipasi, yang berdampak pada meningkatnya perasaan ikut memiliki (sense of belonging), perasaan ikut bertanggungjawab (sense of responsibility), dan perasaan ikut berpartisipasi (sense of participation).

Sesuai uraian tentang unggulan dan fungsi manajemen strategi di atas perlu dipahami bahwa pengimplementasiannya di lingkungan organisasi pendidikan bukanlah jaminan kesuksesan. Keberhasilan tergantung pada SDM atau pelaksanaannya bukan pada Manajemen Strategi sebagai sarana. SDM sebagai

Pelaksana harus terdiri dari personil yang profesional, memiliki wawasan yang luas dan yang terpenting adalah memiliki komitmen yang tinggi terhadap moral dan/atau etika untuk tidak menggunakan manajemen strategi demi kepentingan diri sendiri atau kelompok.

### **Daftar Pertanyaan**

1. Jelaskan pengertian Manajemen Strategi ?
2. Sebut dan jelaskan aspek - aspek penting dalam manajemen Strategi ?
3. Sebut dan jelaskan fungsi manajemen strategi ?
4. Sebut dan jelaskan keunggulan manajemen strategi ?
5. Sebut dan jelaskan aspek internal dan eksternal manajemen strategi ?

## BAB 11

### PEMASARAN DIGITAL DI ERA GLOBAL

#### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mahasiswa mampu :

- Menjelaskan konsep dan perkembangan pada Globalisasi bisnis dan digitalisasi bisnis
- Menjelaskan peran internet dalam pasar global
- Menjelaskan pengertian internet marketing
- Menjelaskan trend belanja online konsumen
- Menjelaskan hubungan e-business, e commerce, dan e-marketing.
- Menjelaskan konsep dan peran social media dalam kegiatan pemasaran organisasi bisnis.

#### **Pengantar**

Kegiatan perdagangan dan bisnis saat ini berada dalam ruang lingkup pengaruh globalisasi dan perkembangan teknologi informasi. Keberadaan teknologi, riset, investasi modal, produksi, pemasaran, distribusi, dan jaringan komunikasi memiliki dimensi-dimensi global didalamnya. Setiap bisnis harus siap untuk bersaing dalam ekonomi global dan lingkungan fisik yang semakin saling ketergantungan, dan semua pelaku bisnis harus sadar akan pengaruh tren-tren tersebut ketika mengelola sebuah perusahaan ekspor domestik atau sebuah konglomerat multinasional.

Karena dihadapkan pada semakin meningkatnya kompetisi global terhadap perluasan pasar, perusahaan multinasional mulai mengganti strategi pemasaran dan mengubah struktur organisasi mereka. Tujuan mereka adalah meningkatkan daya saing dan menjamin pengambilan posisi yang tepat dalam usaha memanfaatkan semaksimal mungkin kesempatan di pasar global.

Globalisasi bisnis secara alamiah mendorong perusahaan – perusahaan tradisional yang semula berorientasi lokal untuk mulai berorientasi global. Perusahaan harus siap untuk bersaing dalam ekonomi global ketika lingkungan bisnis makro semakin menyempit dimana perusahaan – perusahaan yang telah mapan dalam persaingan lokal mau tidak mau harus bersiap untuk berhadapan - hadapan dengan perusahaan global. Perusahaan bergerak kearah perusahaan multinasional dan mulai meredefinisasi strategi pemasaran serta mengubah struktur organisasi mereka ketika perusahaan dihadapkan pada semakin meningkatnya kompetisi global serta meluasnya pasar. Tujuan akhir perusahaan adalah meningkatkan daya saing dan memastikan pengambilan posisi yang tepat dalam usaha memanfaatkan semaksimal mungkin kesempatan di pasar global.

Upaya perusahaan dalam mencapai pasar global bukanlah menjadi bagian yang mudah. Namun pelaksanaannya membutuhkan perencanaan, pengorganisasian, dan kemauan untuk melakukan pendekatan baru. Bahkan kegiatan pemasaran melalui internet (*internet marketing*) sangat berhubungan erat dengan pembuatan produk periklanan, penyediaan layanan online, penjualan barang secara online.

## **A. Konsep Pemasaran online (*online marketing*)**

### **1. Peran Internet dan Pasar Global**

Penggunaan teknologi informasi, khususnya internet memiliki peran yang strategis bagi pemasaran perusahaan. internet merupakan bentuk komunikasi global yang menghubungkan komputer-komputer dan jaringan-jaringan komputer di seluruh dunia. Setiap komputer dan jaringan terhubung secara langsung maupun tidak langsung ke beberapa jalur utama yang disebut internet. Bagian yang membedakan antara satu dan yang lainnya dengan menggunakan unique name yang biasa disebut dengan alamat IP.

Seiring dengan perkembangan perilaku konsumen dan perkembangan teknologi informasi saat ini, internet telah mengalami perkembangan yang luar biasa di berbagai penjuru dunia. Pengguna internet telah berlipat ganda dari hari ke hari seperti lompatan kuantum dalam jumlah.

Penggunaan internet sebagai media perdagangan terus meningkat dari tahun ke tahun, karena berbagai manfaat yang dapat diperoleh perusahaan ataupun konsumen dengan melakukan transaksi melalui internet. Manfaat yang diperoleh perusahaan dan konsumen dalam melakukan transaksi melalui Internet adalah :

1. Meningkatkan pendapatan dengan menggunakan *online channel* yang biayanya lebih murah.
2. Mengurangi biaya-biaya yang berhubungan dengan kertas, seperti biaya pos surat, pencetakan, report, dan sebagainya.
3. Mengurangi keterlambatan dengan menggunakan transfer elektronik/ pembayaran yang tepat waktu dan dapat langsung dicek.
4. Mempercepat pelayanan ke pelanggan, dan pelayanan lebih responsif.
5. Transaksi tanpa melakukan tatap muka langsung dan dapat dilakukan dari mana saja.

Pada sektor perdagangan (bisnis) peran internet memiliki implementasi pada *e-commerce* dan dunia industri melalui penerapan aplikasinya. Semakin lama penggunaan internet semakin luas tidak hanya mengubah suasana kompetisi menjadi semakin dinamis dan global, namun telah membentuk suatu masyarakat tersendiri yang dinamakan ***Komunitas Bisnis Elektronik (Electronic Business Community)***.

Komunitas ini memanfaatkan cyberspace sebagai tempat bertemu, berkomunikasi, dan berkoordinasi ini secara intens memanfaatkan media dan infrastruktur telekomunikasi dan teknologi informasi dalam menjalankan kegiatannya sehari-hari. Seperti halnya pada masyarakat tradisional, pertemuan antara berbagai pihak dengan beragam kepentingan secara natural telah membentuk sebuah pasar tersendiri tempat bertemunya permintaan (*demand*) dan penawaran (*supply*). Transaksi yang terjadi antara *demand* dan *supply* dapat dengan mudah dilakukan walaupun yang bersangkutan berada dalam sisi geografis yang berbeda karena kemajuan dan perkembangan teknologi informasi, yang dalam hal ini adalah teknologi *e-commerce*.

## 2. Internet Marketing

*Internet marketing* (pemasaran internet) juga kerap dinamai dengan web marketing, online marketing, e-marketing atau e-commerce yang merupakan pemasaran dari produk atau jasa melalui internet (Hermawan, 2012). Internet marketing juga bisa diartikan sebagai pemasaran yang menggunakan teknologi internet sebagai saluran penyampaian isi pesan kepada banyak orang secara bersamaan dan seketika dalam suatu kurun waktu tertentu.

Sedangkan Zaki dan Smitdev (2008) menjelaskan konsep dari pemasaran melalui internet merupakan upaya organisasi dalam memasarkan produk dengan menggunakan dan memanfaatkan Web, dengan tetap berorientasi pada prinsip pemasaran konvensional yang harus menerapkan 3 hal yakni tujuan pemasaran, pasar sasaran, dan produk atau jasa yang ditawarkan (Hermawan, 2012).

Internet memiliki peran yang strategis dalam pemasaran produk. Dalam kegiatan internet marketing dilakukan oleh para pemasar, tentu terdapat manfaat yang diperoleh sehingga jumlah pengguna media internet untuk kegiatan pemasaran terus meningkat pesat. Setidaknya, terdapat dua manfaat utama internet marketing, yakni:

a. Biayanya yang relatif murah

Dari aspek biaya, internet marketing relatif lebih murah jika dihitung berdasarkan rasio biaya terhadap jangkauan target pemirsa. Perusahaan dapat menjangkau khalayak yang luas jika dibandingkan dengan sarana periklanan tradisional. Sifat medianya memungkinkan konsumen memeriksa dan membandingkan produk dengan nyaman.

b. Muatan informasi yang besar

Manfaat lain yang terkait dengan internet marketing adalah tersedianya sejumlah besar informasi.

Dibandingkan dengan media tradisional seperti cetak, radio dan TV, internet marketing hanya menggunakan biaya relatif rendah dibandingkan media lain. Perusahaan yang menggunakan internet marketing juga dapat menyimpan data secara akurat dan menyimpan transaksi keuangannya. Secara keseluruhan, internet marketing membantu perluasan bisnis dari pasar local menuju pasar internasional dengan lebih cepat. Selain itu manfaat lainnya adalah keterukuran, fleksibilitas, dan keterjangkauan (Hermawan, 2012).

Intenet marketing dalam penggunaannya sebagai media untuk membangun persepsi merek produk dan mendukung fungsi penjualan, mempunyai kemampuan sebagai jembatan bagi perusahaan untuk mencapai tujuan dalam menggunakannya. Penggunaan internet marketing sebagai media dalam komunikasi pemasaran sebuah perusahaan mempermudah pemahaman tentang tujuan dari internet marketing. Pemanfaatan internet marketing sebagai cara mempermudah dalam pemahaman tentang tujuan komunikasi mengenai internet marketing, Morissan (2010) membaginya menjadi :

- 1) Penyebaran Informasi

Salah satu tujuan utama keberadaan internet sebagai media marketing adalah menyediakan informasi secara lengkap dan mendalam mengenai produk suatu perusahaan.

Perusahaan atau pemilik brand yang memanfaatkan internet marketing untuk menyediakan segala informasi mengenai produk yang dimilikinya, berpeluang lebih besar untuk dapat mendapatkan pembeli. Secara singkat penggunaan internet sebagai media marketing merupakan yang paling tepat untuk menyampaikan informasi secara lengkap kepada khalayak.

## 2) Menciptakan Kesadaran

Bagi perusahaan yang masih memiliki anggaran promosi terbatas, penggunaan internet dalam marketing menawarkan untuk menciptakan kesadaran yang lebih efektif dibandingkan dengan media tradisional lainnya. Sehingga penggunaan internet marketing terkadang lebih bermanfaat dalam menciptakan kesadaran terhadap organisasi atau perusahaan, sekaligus menciptakan kesadaran bagi barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan.

## 3) Tujuan Riset

Sebuah perusahaan menggunakan media internet selain untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan juga bertujuan untuk melakukan riset pasar dan mengumpulkan informasi dari perusahaan pesaing.

## 4) Membangun Persepsi

Banyak perusahaan saat ini menggunakan internet sebagai media marketing dirancang dengan tujuan membangun persepsi mengenai image perusahaan yang bersangkutan terhadap khalayak.

## 5) Percobaan Produk

Perusahaan adakalanya menggunakan media internet dalam marketing untuk menawarkan elektronik kepada pengunjung dalam upaya untuk mendorong konsumen agar bersedia mencoba produk yang ditawarkan.

6) Meningkatkan Distribusi

Internet marketing sebagai media yang mempunyai beberapa tools membuat sejumlah perusahaan dapat bekerja sama untuk saling menampilkan produk mereka masing-masing. Salah satu tools tersebut adalah website dimana bentuk kerjasamanya disebut afiliasi yaitu hubungan kerjasama di antara sejumlah situs atau website.

7) Meningkatkan Pelayanan

Banyak perusahaan yang merasakan manfaat internet sebab mampu memberikan informasi dan menjawab pertanyaan dan keluhan pelanggan. Peran tersebut pada akhirnya dapat meningkatkan pelayanan dan membangun hubungan baik antara perusahaan dan konsumennya.

**B. Trend belanja online Konsumen**

Konsumen memiliki kecenderungan dan pola perilaku yang berbeda-beda. Perbedaan perilaku konsumen tersebut terletak dalam pola belanja mereka. Kalau dulu kecenderungan konsumen dianggap sebagai seorang raja dalam sebuah perdagangan.

Konsumen selalu menginginkan sesuatu dengan harga murah dan kualitas baik, selain itu juga seorang konsumen biasanya menginginkan kemudahan dalam proses belanjanya. Untuk mempermudah konsumen dalam membeli suatu produk maka muncullah cara berbelanja secara online atau juga dikenal sebagai online shop.

Cara belanja secara online ini maksudnya adalah konsumen tidak melihat secara langsung barang yang dijual, tapi hanya bisa melihatnya melalui foto/ gambar. Jika sudah cocok/ sesuai dengan model, keinginan dan harga produk yang diinginkan maka konsumen akan memesan kepada penjual. Penjual dan pembeli lalu melaksanakan proses transaksi secara lebih intensif. Biasanya produk yang sudah dibeli dikirimkan melalui jasa pengiriman kilat. Dengan syarat konsumen harus mentransfer terlebih dahulu uang pembelian dan mengirimkan bukti transfernya. Dengan adanya media jejaring sosial sistem penjualan secara online ini semakin banyak digunakan baik oleh konsumen maupun oleh penjual. Ditambah juga sekarang semakin banyak konsumen menggunakan handphone blackberry yang juga merupakan salah satu media berjualan online.

Terdapat beberapa alasan konsumen untuk menggunakan media berbelanja secara online ini salah satunya adalah efisiensi waktu untuk mencari sebuah barang. Alasan lainnya adalah harga yang sama dengan harga toko, jenisnya bervariasi, bisa dilihat dalam satu tempat dan lain-lain. Berbelanja secara online memang sangat memudahkan konsumen yang tidak memiliki banyak waktu untuk berbelanja tetapi ingin mengikuti perkembangan model. Namun diantara kemudahan tersebut berbelanja secara onlinepun ternyata memiliki kekurangan. Kekurangannya antara lain terkadang apa yang diinginkan berbeda dengan yang didapatkan, proses pengiriman yang cukup lama dan tidak bisa melihat langsung sebuah produk.

### **C. Hubungan e-Business, e-commerce dan e-Marketing**

Internet marketing merupakan bentuk usaha dari perusahaan untuk memasarkan produk dan jasanya serta membangun hubungan dengan pelanggan melalui media internet. Bentuk pemasaran ini pada dasarnya merupakan situs publik yang sangat besar di jaringan komputer dengan berbagai tipe yang berbeda dan berasal dari berbagai negara di seluruh dunia satu sama lainnya kedalam suatu wadah informasi yang sangat besar (Kotler dan Armstrong (2008). Internet marketing juga dapat diartikan sebagai sarana untuk memasarkan produk atau jasa melalui internet.

Sementara itu, O'Brien (2005), menjelaskan bahwa e-Business merupakan penggunaan Internet dan jaringan serta teknologi informasi lainnya untuk mendukung e-commerce, komunikasi dan kerja sama perusahaan, dan berbagai proses yang dijalankan melalui Web, baik dalam jaringan perusahaan maupun dalam para pelanggan serta mitra bisnisnya.

Sedangkan e-Marketing merupakan salah satu bagian dari E-Business. Internet Marketing, menurut Chaffey (2000) adalah penggunaan internet dan teknologi digital lainnya untuk memenuhi tujuan pemasaran dan mendukung konsep pemasaran modern. Teknologi-teknologi yang dimaksud adalah media internet dan media digital dengan hardware dan software yang berfungsi dalam menjalankan operasi dan penggunaannya.

Menurut Chaffey dan Smith (2008), e-Marketing adalah pusat dari e-Business, mendekatkan terhadap pelanggan dan mengerti akan keinginan mereka, menambah nilai terhadap produk, memperluas jangkauan distribusi dan meningkatkan penjualan. Chaffey dan Smith menggambarkan hubungan antara e-Marketing, e-Commerce dan e-Business:

- a. e-Marketing memiliki beberapa hubungan dengan e-Commerce dan e-Business.
- b. e-Marketing setara dengan e-Commerce dan e-Business.
- c. e-Business mencakup e-Commerce dan e-Marketing, tapi e-Marketing melibatkan lebih banyak proses dibandingkan dengan e-Commerce.

Berikut adalah gambar ilustrasi dari hubungan e-Marketing, e-Commerce dan e-Business menurut Chaffey dan Smith (2008, p13). Membuat website dalam penerapan e-marketing dapat memenuhi pengertian dari pemasaran Chaffey dan Smith (2008), yaitu:

- a. *Identify*, mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dari comment, permintaan atau komplain yang diberikan oleh pelanggan melalui fasilitas email di website, chat room dan juga dapat melalui sebuah online survey.
- b. *Anticipate*, mengantisipasi kebutuhan pelanggan dengan memberikan pertanyaan pada pelanggan dan menarik mereka dalam sebuah dialog yang dibangun atas kepercayaan.
- c. *Satisfy*, memuaskan pelanggan dengan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan respon yang cepat dan tepat, pengiriman yang tepat waktu, update status pemesanan, pengingat yang membantu, pelayanan setelah transaksi pembelian dan menambahkan pelayanan nilai dengan sebuah dialog yang dinamis.
- d. *Efficiency*, lebih tepatnya dapat secara efisien dan efektif dalam penerapan pemasaran elektronik ini.

#### **D. Pemasaran melalui social Media**

Pengertian media sosial menurut Philip Kotler dan Kevin Keller (2012) menjelaskan tentang media sosial sebagai sarana bagi konsumen untuk berbagi teks, gambar, audio, dan informasi video dengan satu sama lain dan dengan perusahaan dan sebaliknya. Lebih lanjut juga dijelaskan media sosial sebagai situs jaringan sosial seperti layanan berbasis web yang memungkinkan individu untuk membangun profil publik atau semi-publik dalam sistem terbatas, daftar pengguna lain dengan siapa mereka terhubung, dan melihat dan menjelajahi daftar koneksi mereka yang dibuat oleh orang lain dengan suatu sistem.

Pada intinya dengan sosial media kita dapat melakukan berbagai aktivitas dua arah dalam berbagai bentuk pertukaran, kolaborasi, dan saling berkenalan dalam bentuk tulisan, visual, maupun audio visual. Media sosial mempercepat percakapan sebagai lawan media tradisional, yang memberikan konten tetapi tidak memungkinkan konsumen media, seperti pembaca, pemirsa atau pendengar untuk berpartisipasi dalam pengembangan dan penyebaran konten.

Media sosial memungkinkan pemasar untuk membentuk suara publik dan kehadiran di web dan memperkuat kegiatan komunikasi lainnya.

Menurut Philip Kotler dan Kevin Keller dalam bukunya *Marketing Management* (2012; p.568-570), Ada tiga *platform* utama untuk media sosial:

1. *Online Communities And Forums*

Komunitas online dan forum datang dalam segala bentuk dan ukuran. banyak yang dibuat oleh pelanggan atau kelompok pelanggan tanpa bunga komersial atau afiliasi perusahaan. Sebagian disponsori oleh perusahaan yang anggotanya berkomunikasi dengan perusahaan dan dengan satu sama lain melalui *posting*, *instant messaging*, dan *chatting* diskusi tentang minat khusus yang berhubungan dengan produk perusahaan dan merek.

2. *Blogs*

Secara teratur memperbaharui jurnal online atau buku harian, telah menjadi outlet penting bagi *EWOM* (*Electronic Word Of Mouth*). Ada tiga juta pengguna blog dan mereka sangat bervariasi, beberapa pribadi untuk teman-teman dekat dan keluarga, lainnya dirancang untuk menjangkau dan mempengaruhi khalayak luas

3. *Social Networks*

Jaringan sosial telah menjadi kekuatan penting baik dalam bisnis ke konsumen (B2C) dan pemasaran bisnis ke bisnis (B2B). Salah satunya Facebook, Twitter Blackberry Messenger, dll. Jaringan yang berbeda menawarkan manfaat yang berbeda untuk perusahaan.

## DAFTAR PERTANYAAN

1. Jelaskan pemahaman anda tentang Globalisasi bisnis di era perdagangan saat ini ?
2. Jelaskan bagaimana peran internet dalam pasar global ?
3. Jelaskan pengertian internet marketing ?
4. Apa yang menjadi trend belanja online konsumen pada saat ini ?
5. Bagaimana Hubungan e-business, e commerce, dan e-marketing ?

## BAB 12

### MANAJEMEN PEMASARAN JASA

#### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mahasiswa mampu :

- Memahami definisi dari jasa
- Karakteristik jasa.
- Harapan pelanggan.
- Dimensi kualitas jasa

#### **Pengantar**

Jasa berbeda dengan produk. Jasa merupakan sesuatu yang tidak dapat dibentuk dalam fisik, namun memiliki karakteristik yang unik. Pemasaran jasa berbeda dengan pemasaran produk.

Pemasaran jasa membutuhkan penyesuaian diri dengan keinginan pelanggan. Karakteristik jasa ditentukan oleh berbagai pendapatan, tidak ada fungsi penyimpanan, dan kualitas dipengaruhi barang. Yang penting dalam pemasaran jasa tidak lain keandalan, daya tanggap, kepastian, empati, dan berwujud.

## A. Pengertian Jasa

Jasa memiliki karakteristik yang berbeda dengan produk. Tjiptono (2006) menjelaskan perbedaan utama antara produk dan jasa secara tegas antara barang dan jasa seringkali sukar dilakukan. Hal ini dikarenakan pembelian suatu barang seringkali disertai dengan jasa-jasa tertentu (misalnya instalasi, pemberian garansi, pelatihan dan bimbingan operasional, perawatan, dan reparasi) dan sebaliknya pembelian suatu jasa seringkali juga melibatkan barang-barang yang melengkapinya (misalnya makanan di restoran, telepon dalam jasa telekomunikasi).

Menurut Kottler dan Keller (2007), jasa diartikan sebagai: “Jasa adalah setiap tindakan atau kinerja yang dapat ditawarkan satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan sesuatu. Produksinya bisa terkait dan bisa juga tidak terikat pada suatu produk fisik”.

Penawaran suatu perusahaan kepada pasar biasanya mencakup beberapa jenis jasa. Komponen jasa ini dapat merupakan bagian kecil ataupun bagian utama/pokok dari keseluruhan penawaran tersebut. Pada kenyataannya, suatu penawaran dapat bervariasi dari dua kutub ekstrim, yaitu murni berupa barang pada satu sisi dan jasa murni pada sisi lainnya. Berdasarkan kriteria ini, penawaran suatu perusahaan dapat dibedakan menjadi lima kategori, yaitu (Tjiptono, 2006):

### 1. Produk fisik murni

Penawaran semata-mata hanya terdiri atas produk fisik, misalnya sabun mandi, pasta gigi, atau sabun cuci, tanpa ada jasa atau pelayanan yang menyertai produk tersebut.

2. Produk fisik dengan jasa pendukung

Pada kategori ini penawaran terdiri atas suatu produk fisik yang disertai dengan satu atau beberapa jasa untuk meningkatkan daya tarik pada konsumennya. Misalnya produsen mobil harus memberikan penawaran yang jauh lebih banyak daripada hanya sekedar mobil saja, yaitu bisa meliputi jasa pengantaran, reparasi, pemasangan suku cadang, dan sebagainya. Dalam kategori ini, jasa dapat pula didefinisikan sebagai kegiatan yang dilakukan perusahaan kepada pelanggan yang telah membeli produknya.

3. *Hybrid*

Penawaran terdiri dari barang dan jasa yang sama besar porsinya.

4. Jasa utama yang didukung dengan barang dan jasa minor

Penawaran terdiri atas suatu jasa pokok bersama-sama dengan jasa tambahan (pelengkap) dan/atau barang-barang pendukung. Contohnya penumpang pesawat yang membeli jasa transportasi. Selama menempuh perjalanan menuju tempat tujuannya, ada beberapa unsur produk fisik yang terlibat, seperti makanan dan minuman, majalah atau surat kabar yang disediakan, dan lain-lain. Jasa seperti ini memerlukan barang yang bersifat kapital intensif (dalam hal ini pesawat) untuk realisasinya, tetapi penawaran utamanya adalah jasa.

5. Jasa murni

Penawaran hampir seluruhnya berupa jasa. Misalnya fisioterapi, konsultasi psikologi, pijatan, dan lain-lain.

## B. Perspektif Terhadap Kualitas Jasa

Menurut Garvin (dalam Tjiptono, 2006), ada lima macam perspektif kualitas yang berkembang. Kelima macam perspektif inilah yang bisa menjelaskan mengapa kualitas bisa diartikan secara beraneka ragam oleh orang yang berbeda dalam situasi yang berlainan.

Adapun kelima macam perspektif kualitas tersebut meliputi:

### 1. *Transcendental approach*

Dalam pendekatan ini, kualitas dipandang sebagai innate excellence, di mana kualitas dapat dirasakan atau diketahui, tetapi sulit didefinisikan dan dioperasionalkan. Sudut pandang ini biasanya diterapkan dalam dunia seni, misalnya seni musik, seni drama, seni tari, dan seni rupa. Meskipun demikian suatu perusahaan dapat mempromosikan produknya melalui pernyataan-pernyataan maupun pesan-pesan komunikasi seperti tempat berbelanja yang menyenangkan (supermarket), elegan (mobil), kecantikan wajah (kosmetik), kelembutan dan kehalusan kulit (sabun mandi), dan lain-lain. Dengan demikian fungsi perencanaan, produksi, dan pelayanan suatu perusahaan sulit sekali menggunakan definisi seperti ini sebagai dasar manajemen kualitas.

### 2. *Product-based approach*

Pendekatan ini menganggap bahwa kualitas merupakan karakteristik atau atribut yang dapat dikuantitatifkan dan dapat diukur. Perbedaan dalam kualitas mencerminkan perbedaan dalam jumlah beberapa unsur atau atribut yang dimiliki produk.

### 3. *User-based approach*

Pendekatan ini didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada orang yang memandangnya, sehingga produk yang paling memuaskan preferensi seseorang (misalnya *perceived quality*) merupakan produk yang berkualitas paling tinggi. Perspektif yang subjektif dan *demand-oriented* ini juga menyatakan bahwa pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda pula, sehingga kualitas bagi seseorang adalah sama dengan kepuasan maksimum yang dirasakannya.

### 4. *Manufacturing-based approach*

Perspektif ini bersifat *supply-based* dan terutama memperhatikan praktik-praktik perindustrian dan pemanufakturan, serta mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian/sama dengan persyaratan (*conformance to requirements*). Dalam sektor jasa, dapat dikatakan bahwa kualitasnya bersifat *operations-driven*. Pendekatan ini berfokus pada penyesuaian spesifikasi yang dikembangkan secara internal, yang seringkali didorong oleh tujuan peningkatan produktivitas dan penekanan biaya. Jadi yang menentukan kualitas adalah standar-standar yang ditetapkan perusahaan, bukan konsumen yang menggunakannya.

### 5. *Value-based approach*

Pendekatan ini memandang kualitas dari segi nilai dan harga. Dengan mempertimbangkan trade-off antara kinerja dan harga. Kualitas didefinisikan sebagai "affordable excellence" Kualitas dalam perspektif ini bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu produk yang paling bernilai. Akan tetapi yang paling bernilai adalah barang atau jasa yang paling tepat dibeli (*best-buy*).

### C. Definisi Kualitas Jasa

Parasuraman dkk (1998), mengartikan kualitas jasa sebagai "seberapa jauh perbedaan antara kenyataan dan harapan pelanggan atas layanan yang mereka terima". Salah satu faktor yang menentukan tingkat keberhasilan dan kualitas perusahaan, adalah "kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan".

Kualitas jasa dapat diwujudkan melalui pemenuhan kebutuhan pelanggan yang disertai ketepatan cara penyampaiannya guna memenuhi harapan pelanggan. Dengan demikian maka terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa yaitu jasa yang diharapkan (*expected service*) dan jasa yang dirasakan (*perceived service*). Apabila *perceived service* sesuai dengan *expected service*, maka kualitas jasa bersangkutan akan dipersepsikan baik atau positif. Jika *perceived service* melebihi *expected service*, maka kualitas jasa dipersepsikan sebagai kualitas ideal. Sebaliknya apabila *perceived service* lebih jelek jika dibandingkan *expected service*, maka kualitas jasa dipersepsikan negatif atau buruk dan konsumen menganggap bahwa kualitas atau pelayanan yang diberikan buruk.

Oleh sebab itu, baik tidaknya kualitas jasa tergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan pelanggannya secara konsisten.

Sedangkan definisi lain dari kualitas jasa berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan (Tjiptono, 2006). Kualitas jasa merupakan tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Dengan kata lain ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa, yaitu *expected service* dan *perceived service* (Parasuraman, et al., 1998). Apabila jasa yang diterima atau dirasakan (*perceived service*) sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika jasa yang diterima melampaui harapan pelanggan, maka kualitas jasa dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Sebaliknya jika jasa yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan buruk. Dengan demikian baik tidaknya kualitas jasa tergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan pelanggannya secara konsisten.

Kualitas total suatu jasa terdiri atas tiga komponen utama (Gronroos dalam Tjiptono, 2006), yaitu:

1. *Technical Quality*, yaitu komponen yang berkaitan dengan kualitas output (keluaran) jasa yang diterima pelanggan. Menurut Parasuraman, et al. (1998), *technical quality* dapat diperinci lagi menjadi:
  - a. *Search quality*, yaitu kualitas yang dapat dievaluasi pelanggan sebelum membeli, misalnya harga.

- b. *Experience quality*, yaitu kualitas yang hanya bisa dievaluasi pelanggan setelah membeli atau mengonsumsi jasa. Contohnya ketepatan waktu, kecepatan pelayanan, dan kerapian hasil.
  - c. *Credence quality*, yaitu kualitas yang sukar dievaluasi pelanggan meskipun telah mengonsumsi suatu jasa. Misalnya kualitas operasi jantung.
2. *Functional Quality*, yaitu komponen yang berkaitan dengan kualitas cara penyampaian suatu jasa.
  3. *Corporate Image*, yaitu profil, reputasi, citra umum, dan daya tarik khusus suatu perusahaan.

#### **E. Persepsi Terhadap Kualitas Jasa**

Kualitas harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan (Kotler, 1994). Hal ini berarti bahwa citra kualitas yang baik bukanlah berdasarkan sudut pandang atau persepsi pihak penyedia jasa, melainkan berdasarkan sudut pandang atau persepsi pelanggan. Pelangganlah yang mengonsumsi dan menikmati jasa perusahaan, sehingga merekalah yang seharusnya menentukan kualitas jasa. Persepsi pelanggan terhadap kualitas jasa merupakan penilaian menyeluruh atas keunggulan suatu jasa. Namun perlu diperhatikan bahwa kinerja jasa seringkali tidak konsisten, sehingga pelanggan menggunakan isyarat intrinsik dan ekstrinsik jasa sebagai acuan.

## F. Harapan Pelanggan

Menurut Olson dan Dover (dalam Tjipotono, 2006), harapan pelanggan merupakan keyakinan pelanggan sebelum mencoba atau membeli suatu produk, yang dijadikan standar atau acuan dalam menilai kinerja produk tersebut. Meskipun demikian, dalam beberapa hal belum tercapai kesepakatan, misalnya mengenai sifat standar harapan yang spesifik, jumlah standar yang digunakan, maupun sumber harapan. Cara-cara yang dapat dilakukan pemasar jasa untuk mempengaruhi faktor-faktor yang ada di antaranya :

### 1. *Enduring Service Intensifiers*

Faktor ini merupakan faktor yang bersifat stabil dan mem prong pelanggan untuk meningkatkan sensitivitasnya terhadap jasa. Faktor ini meliputi harapan yan disebabkan oleh orang lain dan filosofi pribadi seseorang mengenai jasa. Seorang pelanggan akan mengharapkan bahwa is seharusnya juga dilayani dengan baik apabila pelanggan lainnya dilayani dengan baik oleh penyedia jasa. Selain itu filosofi individu (misalnya seorang nasabah bank) tentang bagaimana memberikan pelayanan yang benar akan menentukan harapannya pada sebuah bank.

### 2. *Personal Need*

Kebutuhan yang dirasakan seseorang mendasar bagi kesejahteraannya juga sangat menentukan harapannya. Kebutuhan tersebut meliputi kebutuhan fisik, sosial, dan psikologis.

### 3. *Transitory Service Intensifiers*

Faktor ini merupakan faktor individual yang bersifat sementara (jangka pendek) yang meningkatkan sensitivitas pelanggan terhadap jasa. Faktor ini meliputi:

- a. Situasi darurat pada saat pelanggan sangat membutuhkan jasa dan ingin penyedia jasa dapat membantunya (misalnya jasa asuransi mobil pada saat terjadi kecelakaan lalu lintas).
- b. Jasa terakhir yang dikonsumsi pelanggan dapat pula menjadi acuannya untuk menentukan baik-buruknya jasa berikutnya.

#### 4. *Perceived Service Alternatives*

*Perceived service alternatives* merupakan persepsi pelanggan terhadap tingkat atau derajat pelayanan perusahaan lain yang sejenis. Jika konsumen memiliki beberapa alternatif, maka harapannya terhadap suatu jasa cenderung akan semakin benar.

#### 5. *Self-Perceived Service Role*

Faktor ini adalah persepsi pelanggan tentang tingkat atau derajat keterlibatannya dalam mempengaruhi jasa yang diterimanya. Apabila konsumen terlibat dalam proses penyampaian jasa dan jasa yang terjadi ternyata tidak begitu baik, maka pelanggan tidak bisa menimpakan kesalahan sepenuhnya kepada pihak penyedia jasa. Oleh karena itu persepsi tentang derajat keterlibatannya ini akan mempengaruhi tingkat jasa yang bersedia diterimanya.

#### 6. *Situational Factors*

Faktor situasional terdiri atas segala kemungkinan yang bisa mempengaruhi kinerja jasa, yang berada di luar kendali penyedia jasa.

Untuk sementara nasabah tersebut akan menurunkan tingkat pelayanan minimal yang bersedia diterimanya karena keadaan itu bukanlah kesalahan penyedia jasa.

7. *Explicit Service Promises*

Faktor ini merupakan pernyataan (secara personal atau nonpersonal) oleh organisasi tentang jasanya kepada pelanggan. Janji ini bisa berupa iklan, personal selling, perjanjian, atau komunikasi dengan karyawan organisasi tersebut.

8. *Implicit Service Promises*

Faktor ini menyangkut petunjuk yang berkaitan dengan jasa, yang memberikan kesimpulan bagi pelanggan tentang jasa yang bagaimana yang seharusnya dan yang akan diberikan. Petunjuk yang memberikan gambaran jasa ini meliputi biaya untuk memperolehnya (harga) dan alat-alat pendukung jasanya.

9. *Word-of-Mouth* (rekomendasi/saran dari orang lain)

Word-of-mouth merupakan pernyataan (secara personal atau non-personal) yang disampaikan oleh orang lain selain organisasi (*service provider*) kepada pelanggan.

10. *Past Experience*

Pengalaman masa lampau meliputi hal-hal yang telah dipelajari atau diketahui pelanggan dari yang pernah diterimanya di masa lalu. Harapan pelanggan ini dari waktu ke waktu berkembang, seiring dengan semakin banyaknya informasi (*nonexperimental information*) yang diterima pelanggan serta semakin bertambahnya pengalaman pelanggan.

## G. Dimensi Kualitas Jasa

Ada delapan dimensi kualitas yang dikembangkan Garvin (dalam Tjiptono, 2006) dan dapat digunakan sebagai kerangka perencanaan strategis dan analisis. Dimensi-dimensi tersebut adalah:

1. Kinerja (*performance*) karakteristik operasi pokok dari produk inti, misalnya kecepatan, konsumsi bahan bakar, jumlah penumpang yang dapat diangkut, kemudahan dan kenyamanan dalam mengemudi, dan sebagainya.
2. Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*), yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap, misalnya kelengkapan interior dan eksterior seperti *dash board*, *AC*, *sound system*, *door lock system*, *power steering*, dan sebagainya.
3. Keandalan yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal dipakai, misalnya mobil tidak sering ngadat/macet/rewel/rusak.
4. Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specifications*), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya standar keamanan dan emisi terpenuhi, seperti ukuran as roda untuk truk tentunya harus lebih besar daripada mobil sedan.

5. Daya tahan (*durability*), berkaitan dengan berapa lama suatu produk dapat terus digunakan. Dimensi ini mencakup umur teknis maupun umur ekonomis penggunaan mobil. Umumnya daya tahan mobil buatan Amerika atau Eropa lebih baik daripada mobil buatan Jepang.
6. *Serviceability*, meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi; serta penanganan keluhan yang memuaskan. Pelayanan yang diberikan tidak terbatas hanya sebelum penjualan, tetapi juga selama proses penjualan hingga purna jual, yang juga mencakup pelayanan reparasi dan ketersediaan komponen yang dibutuhkan.
7. Estetika, yaitu daya tarik produk terhadap panca indera, misalnya bentuk fisik mobil yang menarik, model/desain yang artistik, warna, dan sebagainya.
8. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya. Biasanya karena kurangnya pengetahuan pembeli akan atribut/ciri-ciri produk yang akan dibeli, maka pembeli mempersepsikan kualitasnya dari aspek harga, nama merek, iklan, reputasi perusahaan, maupun negara pembuatnya. Umumnya orang akan menganggap merek Mercedes dan BMW sebagai jaminan mutu.

Meskipun beberapa dimensi di atas dapat diterapkan pada bisnis jasa, tetapi sebagian besar dimensi tersebut dikembangkan berdasarkan pengalaman dan penelitian terhadap perusahaan manufaktur. Sementara itu ada beberapa pakar pemasaran, seperti Parasuraman, Zeithaml, dan Berry yang melakukan penelitian khusus terhadap beberapa jenis jasa dan berhasil mengidentifikasi sepuluh faktor utama yang menentukan kualitas jasa. Kesepuluh faktor tersebut meliputi (Parasuraman, et al., 1998):

1. *Reliability*, mencakup dua hal pokok, yaitu konsistensi kerja (*performance*) dan kemampuan untuk dipercaya (*dependability*). Hal ini berarti perusahaan memberikan jasanya secara tepat semenjak saat pertama (*right the first time*). Selain itu juga berarti bahwa perusahaan yang bersangkutan memenuhi janjinya, misalnya menyampaikan jasanya sesuai dengan jadwal yang disepakati.
2. *Responsiveness*, yaitu kemauan atau kesiapan para karyawan untuk memberikan jasa yang dibutuhkan pelanggan.
3. *Competence*, artinya setiap orang dalam suatu perusahaan memiliki ketrampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat memberikan jasa tertentu.
4. *Access*, meliputi kemudahan untuk dihubungi dan ditemui. Hal ini berarti lokasi fasilitas jasa yang mudah dijangkau, waktu menunggu yang tidak terlalu lama, saluran komunikasi perusahaan mudah dihubungi, dan lain-lain.
5. *Courtesy*, meliputi sikap sopan santun, respek, perhatian, dan keramahan yang dimiliki para *contact personnel* (seperti resepsionis, operator telepon, dan lain-lain).

6. *Communication*, artinya memberikan informasi kepada pelanggan dalam bahasa yang dapat mereka pahami, serta selalu mendengarkan saran dan keluhan pelanggan.
7. *Credibility*, yaitu sifat jujur dan dapat dipercaya. Kredibilitas mencakup nama perusahaan, reputasi perusahaan, karakteristik pribadi contact personnel, dan interaksi dengan pelanggan.
8. *Security*, yaitu aman dari bahaya, risiko, atau keragu-raguan. Aspek ini meliputi keamanan secara fisik (*physical safety*), keamanan finansial (*financial security*), dan kerahasiaan (*confidentiality*).
9. *Understanding/Knowing the Customer*, yaitu usaha untuk memahami kebutuhan pelanggan.
10. *Tangibles*, yaitu bukti fisik dari jasa, bisa berupa fasilitas fisik, peralatan yang dipergunakan, representasi fisik dari jasa (misalnya kartu kredit plastik).

Dalam perkembangan selanjutnya, yaitu pada tahun 1988, Parasuraman dan kawan-kawan (dalam Tjiptono, 2006) menemukan bahwa sepuluh dimensi yang ada dapat dirangkum menjadi hanya lima dimensi pokok. Kelima dimensi pokok tersebut meliputi:

1. Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
2. Keandalan (*reliability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.

3. Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
4. Jaminan (*assurance*), mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf; bebas dari bahaya, risiko atau keragu-raguan.
5. Empati (*emphaty*) meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian dan memahami kebutuhan para pelanggan.

#### DAFTAR PERTANYAAN

1. Jelaskan pengertian Jasa ?
2. Sebut dan jelaskan klasifikasi jasa berdasarkan pengetahuan anda ?
3. Bagaimana seorang pemasar melihat pentingnya sebuah kualitas jasa ?
4. Jelaskan macam dan karakteristik dari kualitas jasa ?
5. Sebutkan faktor penentu harapan pelanggan ?
6. Sebutkan dimensi dari kualitas jasa ?

---

### Daftar Pustaka

- Adnan Sandy Setiawan (2000); “Manajemen Perguruan Tinggi Di Tengah Perekonomian Pasar dan Pendidikan Yang Demokratis “, “INDONews (s)”indonews@indonews.com. 24 Maret 2006
- Ani M. Hasan (2003); “Pengembangan Profesional Guru di Abad Pengetahuan”, Pendidikan Network : 24 Maret 2006
- Daft, Richard L. 2006. *Manajemen*, Edisi 6. Jakarta: Salemba Empat
- Emerson, R. M. 1962. Power - Dependence Relations. *American Sociological Review* Vol. 27. No. 1:pg. 31-41
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (1998); *Total Quality Management (TQM)*, Andi Offset : Yogyakarta
- Fowler, S. W., A. W. King, S. J. Marsh, dan B. Victor. 2000. Beyond products: new strategic imperatives for developing competencies in dynamic environments. *Journal of Engineering Technology Management Decision* Vol. 17 Nos 3-4:pp. 357-377
- Frietz R Tambunan (2004); “Mega Tragedi Pendidikan Nasional”, Kompas : 16 Juni 2004
- Gibson, James, L., 2000, *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*, Edisi ke-5. Cetakan ke-3. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Gilgeous, V., dan K. Parveen. 2001. Core competency requirements for manufacturing effectiveness. *Integrated Manufacturing Systems* Vol. 12/3:pg. 217-227
- Hadari Nawawi (2005); *Manajemen Strategik*, Gadjah Mada Pers : Yogyakarta.

- Handoko. T. H. 2003. *Pengantar Manajemen*. BPFE. Yogyakarta
- Heizer, Jay dan Barry Render. 2009. *Manajemen Operasi*. Buku 1 Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat.
- Herjanto, Eddy. 2007. *Manajemen Operasi*. Jakarta. Grasindo.
- Hunt, S. D., dan R. M. Morgan. 1999. The resource-advantage theory of competition: Dynamics, path dependencies, and evolutionary dimension. *Journal of Marketing* vol. 60, 4:pg. 107
- Kasmir. 2010. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada.
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller. 2012. *Marketing Management* 13. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc.
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller. 2017. *Marketing Management* 12. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc.
- Kotler, Philip Dan Kevin Lane Keller. 2012. *Manajemen Pemasaran*. Edisi 13 Jilid satu. Erlangga : Jakarta
- Kotler, Philip dan Porter, Michael. 1994, *Strategic Marketing Management*, Pearson Education Inc.
- Kotler, Philip dan Porter, Michael. 1994, *Strategic Marketing Management*, Pearson Education Inc.
- Kreitner and Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi 5. Jakarta : Salemba Empat

- Laudon, Kenneth C., dan Jane P. Laudon. 2012. *Management System: Managing the Digital Firm* Twelfth Edition .New Jersey: PrenticeHall.
- McLeod Jr, Raymod dan George P Schell. 2008. *Sistem Informasi Manajemen* Edisi 10. Jakarta : Salemba Empat
- Nandakumar, M. K., A. Ghobadian, dan N. O'Regan. 2010. Business-level strategy and performance The moderating effects of environment and structure. *Management Decision* Vol. 48 No. 6,:pp. 907-939
- O'Brien, James. 2005. *Pengantar Sistem Informasi Perspektif. Bisnis dan Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat
- Parasuraman. A. Valarie A. Zeithmal. And Leonard L. Berry (1985). A Conceptual Model of Service Quality amd Its Implication for Future Research". *Journal of Marketing*". Vol. 58. Pp. 111 - 124.
- Pehrsson, A. 2004. Strategy competence: a successful approach to international market entry. *Management Decision* Vol. 42 No. 6,:pp. 758-768
- Porter, Michael, 1996, *Keunggulan Bersaing*, Pearson Education Inc.
- Prahalad, C. K., dan G. Hamel. 1990. Core Competence of Corporation. *Harvard Business Review* Vol. 68. :pp. 79-91  
Prentice Hal
- Rikky W Griffin, Rolanld J Ebert, 2015, *Business Essentials* (RG-RE).
- Riyanto, Bambang. 2001. *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*. BPFE, Yogyakarta.

- Robbins, Stephen, P, 2003, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Erlangga. Jakarta.
- Siagian Sondang P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Stephen P Robbin, Mary A Coulter, 2016, *Management (SR-MA)* Suad Husnan dan Enny Pudjiastuti. 2012. *Dasar – Dasar Manajemen Keuangan*. Edisi Keenam Cetakan Pertama. Yogyakarta : UPP STIM YPKN.
- Sutabri, Tata. 2005. *Sistem Informasi Manajemen*. Andi, Yogyakarta
- Sutrisno. 2008. *Manajemen Keuangan Teori, Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta : EKONISIA.
- Swastha, Basu.2009. *Manajemen Penjualan*. Yogyakarta: BPFE
- Thomas B. Santoso (2001), “ *Manajemen Sekolah di Masa Kini (1)*”, Pendidikan Network : 24 Maret 2006 Siswanto.
- Tjiptono, Fandy, 2006, *Manajemen Jasa*, Andi Offset. Yogyakarta.
- William J. Stevenson. 2009. *Management Operation*. UK:





*The Phinici Press*



9 78 6026 194145 9