

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/315652820>

Studi Kelayakan Bisnis BUKU 1

Book · October 2007

CITATIONS

2

READS

60,725

1 author:



Syafrizal Helmi

University of Sumatera Utara

73 PUBLICATIONS 252 CITATIONS

SEE PROFILE



STUDI KELAYAKAN BISNIS

Syafrizal Helmi Situmorang

Buku I

Studi Kelayakan Bisnis

Buku I

Oleh:
Syafrizal Helmi Situmorang

USU Press

Art Design, Publishing & Printing

Gedung F,

Jl. Universitas No. 9, Kampus USU

Medan, Indonesia

Telp. 061-8213737; Fax 061-8213737

Kunjungi kami di:

<http://usupress.usu.ac.id>

Terbitan pertama 2007

© USU Press 2007

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang; dilarang memperbanyak menyalin, merekam sebagian atau seluruh bagian buku ini dalam bahasa atau bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

ISBN 979 458 291 3

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Situmorang, Syafrizal Helmi

Studi kelayakan bisnis (buku I)/oleh Syafrizal Helmi Situmorang. Cet. 1. –
Medan: USU Press, 2007.

v, 136 p.; ilus.: 24 cm.

Bibliografi

ISBN: 979-458-291-3

1. BISNIS I. Judul
650 – dc22

Dicetak di Medan, Indonesia

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, akhirnya penulisan buku Studi Kelayakan Bisnis ini selesai. Awalnya buku ini disusun sebagai bahan kuliah Studi Kelayakan Bisnis di Fakultas Ekonomi USU, kemudian penulis memenangkan hibah kompetisi *e-learning* untuk Studi Kelayakan Bisnis. Atas dorongan rekan-rekan pengajar di FE-USU, bahan kuliah ini disempurnakan dan dirampungkan menjadi dua jilid buku yakni Studi Kelayakan Bisnis buku I yang terdiri dari 7 bab dan buku II yang terdiri dari 8 bab.

Pada kesempatan ini penulis berterima kasih kepada seluruh pihak yang membantu terbitnya buku ini, khususnya kepada istri tercinta Isyatun Mardhiyah Syahri, SKM, MKes yang terus memberikan dorongan dan semangat untuk terus berkarya, kedua putra tersayang, Syahriza Ilmi Hakim Situmorang dan Hilmi Muthahhari Situmorang yang rela mengorbankan waktu bermainnya agar penulis dapat berkarya.

Akhirnya semoga buku ini dapat bermanfaat bagi semua pihak dan menjadi alternatif dalam memberikan pengambilan keputusan membangun dan mengembangkan bisnisnya.

Wassalam,
Medan, 2 April 2007

Syafrizal Helmi Situmorang

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I. Merencanakan Bisnis	1
1.1. Membangun <i>Mindset</i> Bisnis.....	1
1.2. Ide Bisnis	3
1.3. Merencanakan Bisnis.....	5
BAB II. Menjalankan Bisnis.....	20
2.1. Memulai Bisnis.....	20
2.2. Memilih Bentuk Kepemilikan Bisnis	25
2.3. Membangun <i>Image</i> Bisnis	26
BAB III. Aspek Manajemen.....	29
3.1. Pengelolaan Manajemen	29
3.2. Fungsi Manajemen	32
3.3. Konsep Manajemen yang Diterapkan di Indonesia .	40
BAB IV. Aspek Pasar	43
4.1. Pengertian Pasar	43
4.2. Macam-Macam Pasar.....	44
4.3. Menentukan Pasar Sasaran	44
4.4. Strategi Pasar Sasaran.....	49
4.5. Menganalisis Pasar Sasaran Potensial	49
4.6. Meramalkan Pasar.....	52
BAB V. Aspek Pemasaran	56
5.1. Pengertian Pemasaran	56
5.2. <i>Marketing Mix</i>	57
5.3. Kepuasan Pelanggan.....	59
5.4. Loyalitas Pelanggan.....	65
5.5. Menyusun <i>Marketing Plan</i>	67
5.6. Mengaudit Efektivitas Program Pemasaran	71

BAB VI. Aspek SDM	74
Perencanaan Strategik SDM	76
BAB VII. Aspek Produksi	103
7.1. Perencanaan (<i>Planning</i>)	105
7.2. Perencanaan Fasilitas	114
7.3. Pengendalian Produksi	124
7.4. Desain Produk dan Jasa	127
DAFTAR PUSTAKA	134

BAB I

MERENCANAKAN BISNIS

1.1. Membangun *Mindset* Bisnis

Dalam menyusun studi kelayakan bisnis ada 2 (dua) faktor yang harus diperhatikan yakni (1) apakah bisnis yang disusun sudah ada sebelumnya (2) atau belum sama sekali. Jika belum ada dan baru akan disusun maka hal yang paling penting dilakukan adalah membuka *mindset* bisnis dan mencari peluang bisnis

Di era globalisasi ini, sudah saatnya bangsa Indonesia memikirkan cara mencari terobosan dengan menanamkan sedini mungkin tentang nilai-nilai kewirausahaan terutama bagi kalangan terdidik, terlebih lagi bagi warga perguruan tinggi. Penanaman nilai-nilai kewirausahaan bagi banyak orang diharapkan bisa menumbuhkan jiwa kreativitas untuk berbisnis atau berwirausaha sendiri dan tidak tergantung pada pencarian kerja yang semakin hari ketat persaingannya. Kreativitas ini sangat dibutuhkan bagi orang yang berjiwa kewirausahaan agar mampu mengidentifikasi peluang usaha yang kemudian mendayagunakannya untuk menciptakan peluang usaha baru.

Nilai-nilai kewirausahaan sangat penting bagi orang yang akan memulai usaha, sehingga pengusaha akan berusaha untuk menciptakan inovasi dalam bisnis yang dijalankan sehingga produk yang dihasilkan bisa diterima di pasaran sebagai produk unggulan yang dicari konsumen.

Di era global ini, persaingan di antara sesama pebisnis atau pengusaha sangat ketat dan variatif baik persaingan di skala lokal, regional, nasional maupun internasional. Maka pebisnis atau perusahaan menekankan pada inovasi yang penuh kreativitas

yang akan bisa bersaing, bertahan, unggul, dan mempunyai nilai lebih. Nilai lebih tersebut yaitu wirausaha harus memiliki kemampuan dalam hal berhubungan dengan masyarakat lainnya (interaksi), kemampuan dalam hal memasarkan barang, keahlian mengatur, serta sikap terhadap uang.

Seseorang memiliki minat berwirausaha karena adanya suatu motif tertentu, yaitu motif berprestasi. Motif ini ialah suatu nilai sosial yang menekankan pada hasrat untuk mencapai yang terbaik guna mencapai kepuasan secara pribadi. Faktor dasarnya adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi.

Menurut Drucker (1997), kewirausahaan (*entrepreneurship*) adalah suatu kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Bahkan, *enterpreneurship* secara sederhana sering juga diartikan sebagai prinsip kemampuan wirausaha (Soedjono, 1993; Meredith, 1996; Usman, 1997).

Zimmerrer (1996) menyatakan: kewirausahaan adalah penerapan kreativitas dan inovasi untuk memecahkan masalah dan upaya untuk memanfaatkan peluang yang dihadapi setiap hari. Kewirausahaan adalah merupakan gabungan antara kreativitas, inovasi, dan keberanian menghadapi risiko yang dilakukan dengan cara kerja keras untuk membentuk dan memelihara usaha baru. Kreativitas oleh Zimmerer diartikan sebagai kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan untuk menemukan cara-cara baru dalam memecahkan persoalan dan menghadapi peluang (*creativity is the ability to develop new ideas and to discover new ways of looking at problems and opportunities*). Sedangkan, inovasi diartikan sebagai kemampuan untuk menerapkan kreativitas dalam rangka memecahkan persoalan-persoalan dan peluang untuk meningkatkan dan memperkaya kehidupan (*inovation is the ability to apply creative solutions to those problems and opportunities to enhance or to enrich people's live*) sedangkan menurut levitt, kreativitas adalah *thinking new things* (berpikir sesuatu yang baru). Sedangkan inovasi adalah *doing new things* (melakukan sesuatu yang baru). Keberhasilan wirausaha akan tercapai apabila berpikir dan

melakukan sesuatu yang baru atau sesuatu yang lama yang dilakukan dengan cara yang baru (*thinking and doing new things or old thing in new ways*).

Dengan munculnya jiwa wirausaha diharapkan akan terbentuk sebuah *mindset* (pola pikir) menjadi seorang pengusaha yang mampu menciptakan lapangan kerja, selain itu diharapkan seseorang akan lebih memahami potensi dirinya sehingga akan memiliki visi dan masa depan yang lebih baik, lebih cerah, dan lebih menyenangkan. Dengan memahami potensinya menurut Harefa (2000) maka akan terbentuk sikap-sikap:

- digerakkan oleh ide dan impian,
- lebih mengandalkan kreativitas,
- menunjukkan keberanian,
- percaya pada *hoki*, tapi lebih percaya pada usaha nyata,
- melihat masalah sebagai peluang,
- memilih usaha sesuai hobi dan minat,
- mulai dengan modal seadanya,
- senang mencoba hal baru,
- selalu bangkit dari kegagalan,
- tak mengandalkan gelar akademis.

1.2. Ide Bisnis

Sebuah rencana bisnis bisa datang secara tiba-tiba (*ide*) baik melalui pengamatan maupun pengalaman, bisa juga melalui perencanaan yang matang. Ide-ide sering sekali muncul dalam bentuk untuk menghasilkan suatu barang dan jasa baru. Ide itu sendiri bukan peluang dan tidak akan muncul bila wirausaha tidak mengadakan evaluasi dan pengamatan secara terus-menerus. Banyak ide yang betul-betul asli, tetapi sebagian besar peluang tercipta ketika wirausaha memiliki cara pandang baru terhadap ide yang lama. Menurut Suryana (2003) sumber peluang potensial bisnis dapat digali dengan cara:

a. Menciptakan Produk Baru yang Berbeda

Tahapan-tahapan penting dalam pengembangan produk baru yaitu: pemunculan ide, pemilihan ide, pengembangan konsep, dan pengujian, strategi pemasaran, analisa bisnis, pengembangan produk, pengujian pasar, komersialisasi.

b. Mengamati Pintu Peluang

Beberapa keadaan yang dapat menciptakan peluang, yaitu:

- Produk baru harus segera dipasarkan dalam jangka waktu yang relatif singkat.
- Kerugian teknik harus rendah.
- Bila pesaing tidak begitu agresif untuk mengembangkan strategi produknya.
- Pesaing tidak memiliki teknologi canggih.
- Pesaing sejak awal tidak memiliki strategi dalam memperhatikan posisi pasarnya.
- Perusahaan baru memiliki kemampuan dan sumber-sumber untuk menghasilkan produk barunya.

c. Menganalisis Produk dan Proses Secara Mendalam

Analisis ini penting untuk menciptakan peluang yang baik dalam menjalankan usahanya secara efektif dan efisien antara lain:

- Menganalisa produk dan jasa yang telah ada dan yang akan ada.
- Menganalisa daerah pasar yang dapat dilayani secara menguntungkan.
- Mengakses kebutuhan dan keinginan konsumen yang sekarang maupun yang potensial dalam berbagai daerah pasar untuk dilayani.
- Menganalisa kemampuan organisasi untuk melayani permintaan konsumen pada basis setelah penjualan.
- Menggerakkan sumber-sumber organisasi untuk memuaskan kebutuhan konsumen.

- Menganalisis struktur harga yang sesuai dengan penerimaan konsumen dan juga menyediakan pengoperasian bisnis yang aktif dalam hal keuntungan dan penghargaan pada pemilik.

d. Memperhitungkan Risiko

Dalam memperhitungkan risiko, ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu:

- Menciptakan nilai untuk pelanggan.
- Pilih pasar di mana anda dapat melampaui yang lain.
- Hadirkan target yang terus bergerak pada para pesaing dengan terus menerus meningkatkan posisi.
- Mendayagunakan inovasi, kualitas, dan pengurangan biaya.

Ide-ide yang telah kita realisir akan menciptakan peluang bisnis karena peluang bisnis itu sebenarnya ada di sekitar kita dan banyak sekali macam bisnis yang bisa diraih. Namun, untuk menangkap peluang bisnis, diperlukan keberanian, kejelian dan kreativitas bisnis, dan kita harus betul-betul memahami kebutuhan masyarakat konsumen.

1.3. Merencanakan Bisnis

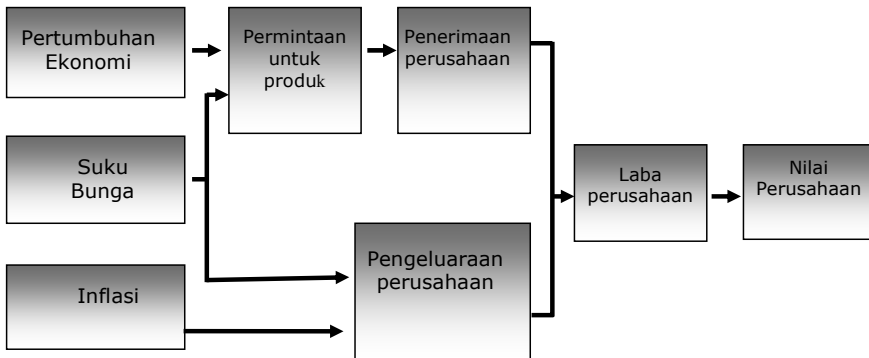
Setelah menciptakan ide bisnis dan menganalisa peluang dan risiko yang akan muncul maka seseorang akan mengembangkan ide bisnisnya dalam bentuk yang lebih konkret yaitu perencanaan bisnis. Ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menyusun rencana bisnis agar bisnis yang dijalankan akan lebih berhasil.

a. Stakeholders Bisnis

Stakeholders adalah orang-orang yang memiliki kepentingan utama dalam bisnis yang meliputi pemilik, karyawan, kreditor, pemasok, dan pelanggan. Setiap jenis pemegang kepentingan mempunyai peran kritis dalam setiap usaha.

b. Lingkungan Bisnis

1. **Lingkungan Ekonomi:** Kondisi ekonomi suatu negara akan sangat mempengaruhi kinerja bisnis dalam suatu negara. Karena kondisi bisnis akan mempengaruhi penerimaan dan pengeluaran suatu bisnis. Dalam lingkungan ekonomi beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan terhadap nilai perusahaan adalah **pertumbuhan ekonomi, tingkat suku bunga, dan inflasi.**

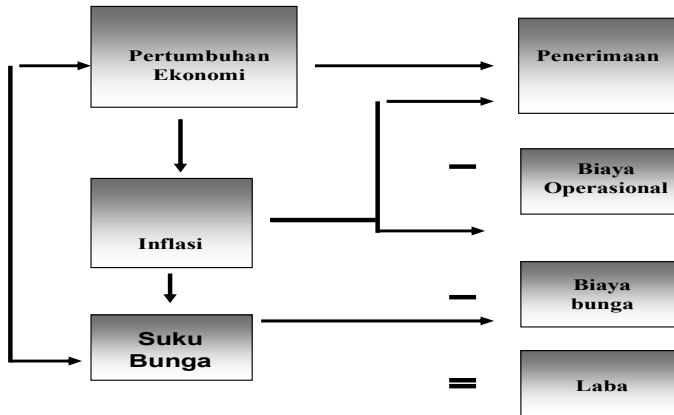


Gbr 1.1. Faktor Ekonomi yang Mempengaruhi Kinerja Bisnis

Sumber: Madura, Pengantar Bisnis, 2001

- **Pertumbuhan Ekonomi** atau perubahan dalam tingkat umum dari aktivitas ekonomi. Ketika pertumbuhan ekonomi membaik maka tingkat pendapatan masyarakat akan lebih membaik, sehingga permintaan masyarakat terhadap barang dan jasa akan lebih tinggi. Maka perusahaan yang menjual barang dan jasa penerimaannya akan lebih tinggi. Bandingkan ketika ekonomi Indonesia terkena krisis, maka daya beli masyarakat menjadi menurun, akibatnya perusahaan banyak yang tutup pada waktu itu. Alat untuk mengukur Indikator pertumbuhan ekonomi adalah total produksi dari barang dan jasa (PDRB) dan jumlah total pengeluaran (agregat pengeluaran).

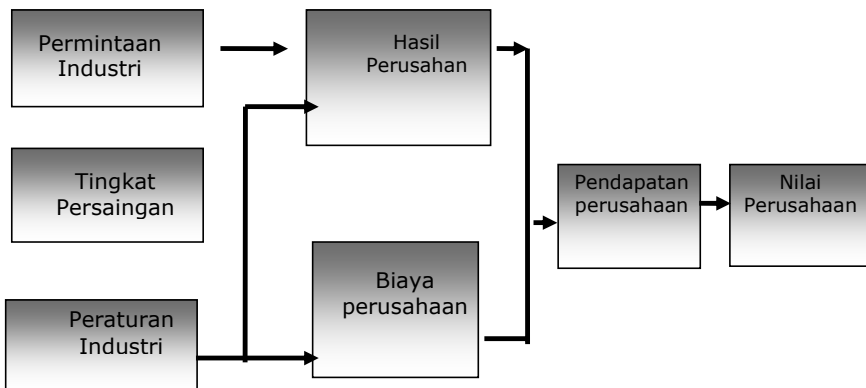
- **Inflasi.** Inflasi adalah peningkatan harga umum dari barang dan jasa dalam periode waktu tertentu. Tingkat inflasi dapat diestimasi dengan mengukur persentase perubahan Indeks Harga Konsumen (IHK) yang memberikan indikasi harga bermacam produk konsumen. Inflasi dapat mempengaruhi biaya operasi perusahaan yang menghasilkan produk karena naiknya biaya barang pasokan dan bahan baku. Gaji juga dapat dipengaruhi oleh inflasi. Tingkat inflasi yang lebih tinggi akan mengakibatkan lebih tingginya biaya operasi perusahaan. Penerimaan perusahaan mungkin lebih tinggi selama periode inflasi tinggi karena banyak perusahaan membebankan harga yang lebih tinggi kepada konsumen sebagai kompensasi biaya perusahaan yang lebih tinggi.
- **Tingkat Suku Bunga.** Kondisi ini mewakili biaya meminjam uang. Perubahan dalam tingkat suku bunga di pasar dapat mempengaruhi biaya bunga perusahaan karena bunga pinjaman yang diminta oleh bank komersial atau kreditor berdasarkan tingkat suku bunga pasar. Karena tingkat suku bunga mempengaruhi biaya pendanaan, maka beberapa proyek yang dipandang layak pada periode suku bunga rendah, mungkin akan menjadi tidak layak pada periode suku bunga tinggi. Tingkat suku bunga mempengaruhi penerimaan perusahaan dan juga biaya bunga, sebagai ilustrasi seorang pengembang (*developer*) perumahan meminta pendanaan kepada bank, pada saat itu suku bunga pinjaman naik akibatnya biaya pendanaan untuk membeli rumah baru naik, sehingga permintaan untuk rumah baru menurun dan perusahaan akan mengalami penurunan bisnis.



Gbr 1.2. Pengaruh Kebijakan Pemerintah dalam Mempengaruhi Kinerja Bisnis

Sumber: Madura, Pengantar Bisnis, 2001

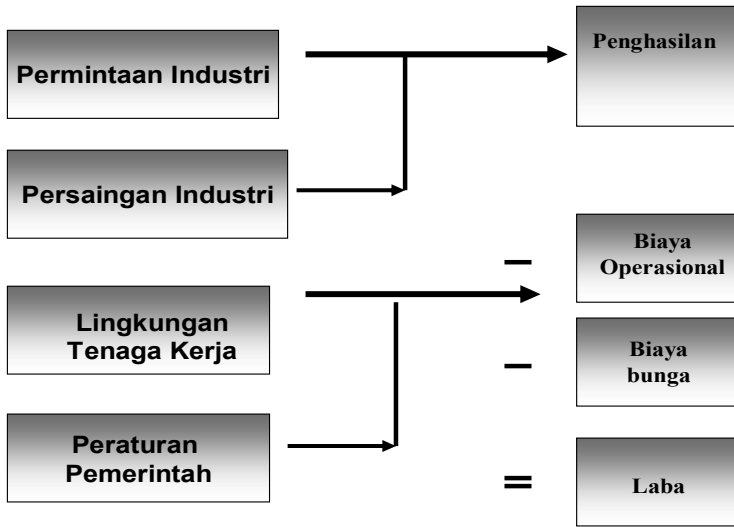
2. **Lingkungan Industri:** Selain dipengaruhi oleh kondisi makro bisnis juga dipengaruhi oleh kondisi ekonomi mikro yang berkaitan dengan kondisi mikro. Dalam lingkungan industri beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan terhadap nilai perusahaan adalah **permintaan industri**, **tingkat persaingan industri**, dan **peraturan industri**.



Gbr 1.3. Karakteristik Industri yang Mempengaruhi Kinerja Bisnis

Sumber: Madura, Pengantar Bisnis, 2001

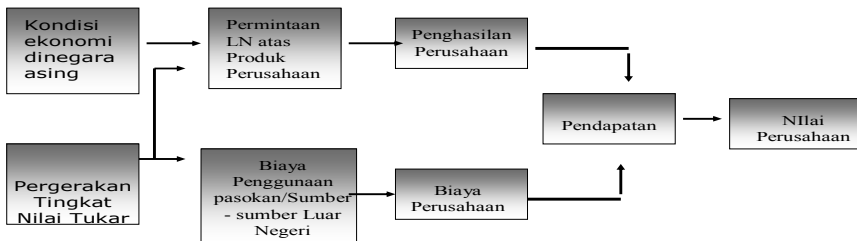
- **Permintaan Industri.** Permintaan industri adalah keseluruhan permintaan produk-produk dalam industri. Setiap permintaan produk dalam industri akan dipengaruhi faktor-faktor yang berbeda tergantung produknya. Bisa saja permintaan industri dipengaruhi oleh faktor ekonomi, *trend*, selera, musiman atau sosial politik. Permintaan industri dapat berubah sewaktu-waktu secara mendadak karena itu perubahan harus terus memantaunya. Pemantauan secara berkala dapat dilakukan dengan survei pasar, sehingga preferensi dan selera konsumen akan lebih bisa diprediksi.
- **Persaingan Industri.** Setiap industri terdiri dari berbagai perusahaan yang bersaing satu sama lain. Tingkat persaingan bisa saja skala lokal, nasional, regional ataupun global. Setiap industri memiliki tingkat persaingan yang berbeda. Ada yang ketat ada yang tidak tergantung jenis produk, teknologi yang digunakan serta kebutuhan masyarakat dan bentuk pasar. Hal ini yang mempengaruhi pangsa pasar tiap-tiap industri. Di dalam persaingan yang ketat perusahaan harus benar-benar mengandalkan inovasi dan keunggulan produk agar dibeli oleh masyarakat (konsumen) sebaliknya perusahaan dapat menjual harga yang tinggi dalam jumlah yang besar jika persaingan sedikit, bentuk monopoli atau *trend* dan selera masyarakat terhadap produk itu sedang tinggi.
- **Peraturan Industri.** Agar terjadi persaingan yang sehat antar setiap industri, maka pemerintah mengeluarkan berbagai regulasi, walaupun berbagai regulasi yang ada kadangkala malah mendistorsi pasar seperti tata niaga cengkeh (BPPC), proyek mobil nasional (MOBNAS). Sedangkan berbagai regulasi yang baik misalnya pemerintah mengeluarkan UU No. 5 Tahun 1999 (Undang-Undang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat).



Gbr 1.4. Pengaruh Persaingan dalam Menetapkan Kinerja Bisnis

Sumber: Madura, Pengantar Bisnis, 2001

- 3. Lingkungan Global.** Lingkungan global sangat mempengaruhi nilai suatu perusahaan. Banyak sekali contoh sukses perusahaan karena mampu memanfaatkan potensi global seperti Coca-Cola Company mendapatkan dua pertiga pendapatannya dari luar Amerika Serikat, atau Nokia yang menyumbang 95% pendapatannya dari luar Finlandia. Berbagai hal yang mendorong perusahaan untuk berinvestasi di luar negeri adalah; menarik permintaan asing, kapitalisasi pada teknologi, penggunaan sumber-sumber murah, dan diversifikasi internasional.



Gbr 1.5. Pengaruh Lingkungan Global terhadap Nilai Perusahaan

Sumber: Madura, Pengantar Bisnis, 2001

- **Menarik Permintaan Asing.** Permintaan pasar di dalam negeri mungkin sudah jenuh yang disebabkan berbagai faktor seperti tingkat daya beli yang menurun, tingkat persaingan yang sangat ketat atau kebutuhan konsumen terhadap produk tersebut sudah tercukupi. Sedangkan di luar negeri pangsa pasar yang potensial (*potential market*) masih terbuka luas. Efek dari globalisasi juga membuat terbukanya ruang-ruang pasar tanpa batas. Sekarang hampir setiap hari kita lihat merek-merek raksasa milik asing (*foreign big brand*) muncul di papan-papan jalan (*billboard*) atau di plaza-plaza, baik yang membuka gerai langsung maupun *franchise*.
- **Kapitalisasi Teknologi.** Berkembang pesatnya teknologi, membuat banyaknya perusahaan berbasis IT, bahkan di negara-negara yang rendah penggunaan IT-nya, menjadi lahan bisnis bagi Multi National Corporation untuk membuka bisnis di negara-negara yang kurang maju
- **Penggunaan Sumber-Sumber Murah.** bervariasi biaya tenaga kerja dan penggunaan lahan di berbagai negara membuat negara-negara dunia ketiga menjadi incaran investasi. Misalnya negara China dan India menjadi daerah tujuan investasi karena memiliki tenaga kerja yang memiliki skill yang tinggi dan biaya tenaga kerja yang murah.
- **Diversifikasi Internasional.** Untuk mengurangi risiko yang muncul perusahaan dapat melakukan strategi diversifikasi mulai dari diversifikasi produk hingga diversifikasi negara.

c. Rencana Manajemen

Rencana manajemen merupakan hal yang sangat penting dalam merencanakan sebuah bisnis. Bisnis akan gagal jika tidak didukung oleh manajemen yang baik. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam perencanaan manajemen adalah:

1. **Struktur Organisasi.** Struktur organisasi mengidentifikasi peran dan tanggung jawab karyawan yang dipekerjakan oleh setiap perusahaan. Oleh karenanya setiap perusahaan

akan memiliki struktur yang berbeda tergantung skala perusahaan dan jenis perusahaan. Struktur perusahaan yang baik adalah struktur yang mampu memfasilitasi orang untuk membuat kerjasama tanpa terjebak menciptakan birokrasi yang berbelit-belit. Sehingga struktur yang ada akan mengoptimalkan kelebihan dan menutupi kelemahan dari setiap bagian/individu.

2. Aspek Marketing. Pada aspek ini beberapa hal yang harus diperhatikan adalah:

- Analisis pasar yang meliputi: target pasar, kondisi persaingan.
- Analisis mengenai produk atau jasa: jenis dan keunggulan produk.
- Strategi pemasaran yang dilakukan yang meliputi *pricing strategy*, *distribution strategy*, *branding/promotion strategy* dll.

3. Aspek Produksi. Berbagai macam keputusan harus dibuat mengenai proses produksi, misalnya lokasi dari fasilitas produksi, tata letak mesin. Dan keputusan lokasi bisnis.

Dalam memilih lokasi bisnis yang paling utama adalah alasan apa yang menyebabkan kita harus memilih lokasi tersebut. Ada banyak alasan, seperti menemukan pasar baru atau memperluas pasar, *meng-up grade* fasilitas atau peralatan produksi, atau karena pertimbangan biaya dan *cash flow* bisnis.

Semua hal ini bisa dialami oleh orang yang baru memulai berbisnis atau orang yang mau merelokasi bisnisnya. Abdinagoro menyatakan Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan antara lain:

- Pertimbangkan karakter atau sifat daerah yang akan kita pilih untuk lokasi. Tentu saja ini terkait dan disesuaikan dengan produk atau jasa apa yang kita tawarkan pada konsumen.

- Pertimbangkan harganya tentu jika bentuknya adalah sewa atau kontrak. Biasanya ini dipengaruhi oleh letak dan bentuk tempat yang akan kita sewa.
- Perhatikan infrastruktur yang ada, seperti berapa daya listrik yang ada, bagaimana tunjangan komunikasinya, juga persediaan air yang ada.
- Analisa juga fasilitas yang disediakan tempat tersebut, seperti apakah tersedia tempat parkir yang cukup, adakah satuan pengamanan (satpam) tersedia.
- Pertimbangkan kondisi lalu lintas yang ada di daerah itu, *crowded* atau tidak, apakah jalan di depannya satu arah atau dua arah atau apakah konsumen juga bisa mendapatkan keperluannya dengan hanya sekali jalan.

4. Aspek SDM. Sumber daya manusia merupakan hal yang krusial bagi berhasilnya suatu perusahaan. Pada aspek ini perusahaan harus mampu merencanakan kebutuhan SDM dan mengembangkan SDM yang ada. Karena sehebat apa pun seseorang, seberapa banyak pun pengetahuan yang dimiliki, selalu saja ada kesempatan yang bisa dilakukan untuk mengembangkan diri karena dunia berubah dengan cepat, pengetahuan berkembang, teknologi cepat berubah. Jadi, perusahaan harus terus mendorong SDM-nya untuk belajar dan mengembangkan diri.

Pengembangan diri bisa dilakukan dalam berbagai cara: membaca, berdiskusi dengan sesama rekan kerja (untuk memperdalam pengetahuan dan keterampilan di bidang yang sama), dengan orang lain dari industri yang berbeda (untuk meluaskan wawasan), mengikuti pelatihan, seminar dan *workshop*, ataupun sekedar melakukan pengamatan lingkungan (observasi) dan riset.

5. Aspek Keuangan. Aspek keuangan harus mampu menjelaskan mengapa bisnis ini layak dan harus juga menunjukkan bagaimana bisnis ini akan didanai (berapa

dana pemilik dan berapa dana dari kreditor). Untuk itu sebelum mencari modal, tentu harus diketahui dulu berapa jumlah uang yang dibutuhkan untuk menjalankan usaha.

Sebagian besar uang yang diperlukan untuk memulai usaha disediakan oleh para pemikir usaha itu sendiri. Akan tetapi, anda mungkin memerlukan tambahan dana untuk meluncurkan usaha tersebut, atau untuk menopang pertumbuhan pada saat usaha telah dimulai. Dalam dunia usaha sistem akuntansi adalah hal yang sangat penting, sebelum memulai usaha, penting bahwa anda mempunyai akuntan yang kompeten untuk merancang sistem yang memberikan anda catatan akuntansi yang layak. (Bangs, 1995). Kebijakan dalam pengelolaan keuangan mutlak diperlukan bagi para wirausahawan. Kesalahan dalam mengelolanya dapat menjatuhkan usahanya walaupun usahanya tersebut memperoleh laba yang besar tetapi wirausaha tersebut tidak mampu untuk membedakan yang mana dana untuk kepentingan pribadi, dan yang mana dana untuk kepentingan usahanya.

Ada tiga tahap yang bakal dilewati oleh setiap usaha, yaitu:

■ Tahap memulai (*start-up stage*)

Sumber keuangan pada tahap ini yang paling mudah dan juga diutamakan adalah dari uang sendiri. Gali sumber keuangan, seperti tabungan, deposito, atau bahkan menggunakan *credit card*. Baru ketika ternyata dana itu masih kurang, kita dapat mengajak rekan ataupun keluarga.

■ Tahap berkembang (*growth stage*)

Umumnya pinjaman bank baru diperlukan saat bisnis memasuki tahap perkembangan dan tahap matang. Pilihlah bank yang tepat, untuk saat ini misalnya bank yang benar-benar menyediakan pinjaman bank untuk UKM, seperti Bank Danamon, BRI, BPR tertentu dan PNM. Biasanya mereka mensyaratkan adanya perencanaan bisnis (*business plan*) yang baik dari usaha anda.

■ Tahap matang (*Maturity Stage*)

Sumber lain adalah dari perusahaan modal ventura (*venture capitalist*), seperti Sumut Ventura, atau dari perusahaan pembiayaan atau investor lainnya.

- 6. Aspek Teknologi Informasi.** Tidak ada yang dapat memungkiri bahwa kehidupan saat ini tidak bisa lepas dari apa yang disebut teknologi. Begitu juga dengan bisnis. Meskipun kita tahu bahwa bisnis sudah ada sebelum teknologi ini muncul, tetapi kini bisnis tanpa teknologi akan berjalan lambat, seperti siput.

Bagi yang baru memulai bisnis, telepon dan faks merupakan sarana kantor yang harus ditempatkan di urutan atas *list* kebutuhan kantor. Sedangkan yang sudah berjalan, perlu juga dilakukan evaluasi terhadap sistem telepon yang digunakan, misalnya memanfaatkan teknologi PBX (*private branch exchange*). Penggunaan internet, jika memang diperlukan juga perlu dimanfaatkan maksimal. Karena dari teknologi ini kita bisa mendapatkan pelanggan baru, membangun merek, atau juga mencari supplier-suplier. Dan lagi jangan lupa untuk juga mempersiapkan diri kita sendiri dan karyawan dalam menghadapi dan mengantisipasi teknologi yang cepat ini melalui *training*.

- 7. Rencana Bisnis.** Setiap usaha ataupun organisasi memerlukan pengelolaan yang baik demi tercapainya tujuan usaha. Dalam hal pengelolaan ini menurut Suryana (2003) ada 2 aspek yang harus diperhatikan, yaitu perencanaan usaha dan pengelolaan keuangan. Agar usaha berjalan sesuai dengan sasaran maka harus dilakukan perencanaan terlebih dahulu. Perencanaan usaha adalah suatu cetak-biru tertulis (*blue print*) yang berisikan tentang misi usaha, usulan usaha, operasional usaha, rincian *financial*, strategi usaha, peluang pasar yang mungkin diperoleh, dan kemampuan serta keterampilan pengelolaannya. Perencanaan

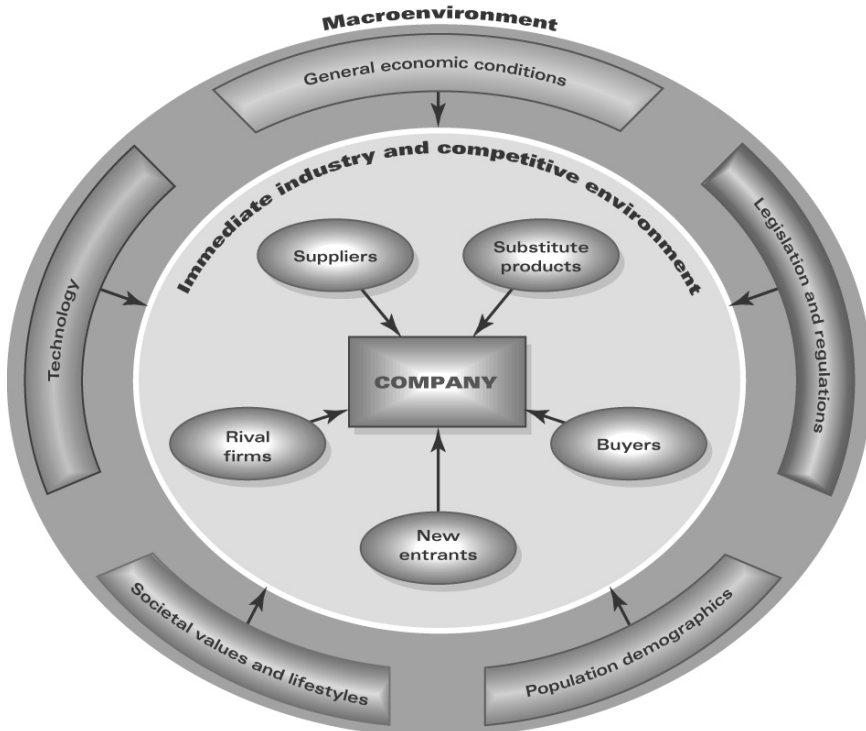
usaha sebagai persiapan awal memiliki 2 fungsi penting yaitu:

- (1) sebagai pedoman untuk mencapai keberhasilan manajemen usaha, dan
- (2) sebagai alat untuk mengajukan kebutuhan permodalan yang bersumber dari luar.

Setiap aktivitas yang berhubungan dengan usaha harus sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dapat tercapai. Suatu perencanaan tidak dapat diremehkan. Dengan memandang secara objektif pada usaha yang dijalani seorang wirausahawan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya, menunjukkan hal-hal penting yang mungkin terlewatkan, melihat kesempatan pada tahap awal, dan memulai merencanakan bagaimana wirausahawan dapat mencapai tujuan bisnis yang terbaik. Rencana usaha juga dapat membantu dalam melihat masalah-masalah sebelum masalah tersebut menjadi besar dan membantu anda mengidentifikasi sumber masalah tersebut, kemudian memberikan jalan untuk memecahkan masalah tersebut. Rencana usaha juga memberikan informasi yang diperlukan pihak lain untuk menilai usaha seorang wirausahawan, terutama jika wirausahawan memerlukan pembiayaan dari pihak luar. Seluruh aspek-aspek yang ada dilakukan penggabungan yang disebut rencana bisnis. Pada bagian ini setidaknya memuat hal-hal berikut:

- Profil konsumen.
- Potensi pasar serta prospek pertumbuhannya di masa yang akan datang.
- *Market share* yang ada saat ini serta kemungkinan perubahannya di masa yang akan datang.
- Analisis kuantitatif maupun kualitatif.
- Karakteristik konsumen serta kecenderungan perubahannya.
- Tingkat persaingan.
- Keunggulan kompetitif yang kita miliki.

- Strategi pemasaran harus menjelaskan strategi harga, strategi promosi, strategi penjualan, dan strategi lainnya.
- Rencana pengembangan pemasaran di masa yang akan datang.



Eksibit 1. Konsep/Ide Powerful di Panggung Bisnis

Pengagas	Dampak bagi Dunia Bisnis	Potensi yang Dikembangkan
Corporate Social Responsibility (CSR)		
Forum Ekonomi Dunia di Davos melalui <i>Global Governance Initiative</i> mengajak kalangan bisnis memikirkan kemiskinan lewat praktik CSR. Indonesia menjadi tuan rumah Asia Forum for CSR, Januari 2005, yang memaparkan bagaimana CSR harus dipraktikkan kalangan bisnis di Asia.	Skema <i>Socially Responsible Investmen</i> memotivasi komunitas bisnis menerapkan CSR. Masih terjadi lemahnya skema CSR pada program yang sifatnya <i>voluntary initiative</i> dan tanpa <i>code of conduct</i> yang jelas.	Diperlukan standarisasi dan verifikasi yang jelas sebagai panduan dan instrumen pengukur CSR. Saat ini <i>Global Reporting Initiative</i>-inisiatif multistakeholder yang didukung PBB- disebut sebagai standard laporan terbaik. Penggeseran pengertian CSR yang sekedar tanggung jawab sosial menjadi akuntabilitas sosial perusahaan, menuju <i>good corporate citizen</i>.
Mal High – End		
Sukses Plaza Senayan sebagai pusat belanja modern dekade 1990-an menginspirasi pemain properti membangun dengan warna yang hampir sama, berupa perkawinan antara pusat belanja elite, perkantoran dan apartemen.	Pesaing ketat sangat kentara, terutama disentra bisnis Jakarta. Pembangunan mal elite juga telah menjamur di luar Jakarta, seperti di Bandung (CiWalk) dan Yogyakarta dengan Plaza Ambarukmo dan Trade Mall Saphire Square, Medan dengan Sun Plaza	Pusat belanja, sekaligus untuk menarik pasar wisata. Pertumbuhannya yang menjamur di wilayah kegiatan ekonomi dan pusat kemacetan bisa berdampak pada lalu lintas Jakarta.
Jaringan Radio		
Kue iklan bisnis radio yang hanya 3% dari total iklan nasional sulit bertambah. Ini membuat radio yang sudah eksis membentuk jaringan untuk membuat segmentasi pasar dan memperbesar biling iklan.	Banyaknya stasiun-stasiun radio baru bermunculan. Stasiun radio yang eksis yang semula bersifat umum mulai mengalihkan segmentasi pasarnya secara khusus dan membentuk jaringan radio untuk meraih semua segmen pasar. Radio semakin tersegmentasi dan persaingan di bisnis ini semakin ketat. Untuk bertahan, radio memang harus membentuk jaringan.	Potensi pengembangan radio di Indonesia masih terbuka lebar. Banyak kawasan dan lapisan masyarakat yang belum menikmati siaran TV dan Radio, terutama di daerah terpencil. Pertumbuhan radio akan mencapai dua kali lipat dibandingkan dengan pertumbuhan tahun ini. Memungkinkan perolehan iklan biasa menyebar ke daerah, tidak terpusat di Jakarta.
Pelatihan Motivasi Bisnis (Industri Sukses)		
Ketika tingkat persaingan bisnis semakin tajam, perusahaan-perusahaan merasa membutuhkan motivator untuk meningkatkan kinerja karyawan.	Banyak perusahaan Klien mereka yang merasakan hasil dari peningkatan motivasi pada akhirnya meningkatkan pendapatan perusahaan secara signifikan. Selain itu, bidang motivator bisnis makin banyak diminati.	Tingkat persaingan bisnis di Indonesia makin kompetitif dan perusahaan makin membutuhkan karyawan yang baik. Fenomena ini membuat motivator sukses makin dibutuhkan perusahaan. Motivator sukses lain dengan ciri khas masing-masing pun bermunculan.
Perbankan Syariah		
Hasil keputusan Loka Karya Alim Ulama merekomendasikan kepada pemerintah tentang perlunya mendirikan bank yang beroperasi tanpa bunga pada 1990 dan ditindak	Hingga Mei 2005 ada 17 unit bank syariah, tiga bank syariah penuh dan 88 BPR syariah yang beroperasi di Indonesia dengan nilai aset Rp17,14 Triliun dan dana pihak ketiga Rp 12,69 triliun. Konsep syariah mulai digunakan di bidang lain,	Sebesar 90% penduduk Indonesia yang berjumlah 220 juta jiwa lebih adalah muslim. Ini menjadikan konsep syariah sangat potensial dikembangkan. Bank syariah juga mulai masuk dalam sindikasi pembiayaan proyek skala

lanjuti oleh Majelis Ulama Indonesia dan Ikatan Cendekiawan Muslim di Indonesia dengan mendirikan Bank Muamalat pada 1991.	yaitu asuransi, unit link, reksa dana pembiayaan, unit gadai sampai biro iklan. Kini ada dua konsultan bidang syariah: Tazkia Institute dan Karim Consulting.	menengah dan besar. Perbankan syariah diproyeksikan mencatat nilai aset Rp 360 triliun (9,1% dari total nilai aset bank nasional) pada tahun 2011.
Reality Show/Variety Show		
Ditayangkan di televisi Indonesia sejak kehadiran stasiun TV swasta. Triwarsana mulai memproduksi program Asal (1999) dan Mimpi kali yeee (2000), tetapi baru pada 2001, setelah Katakan Cinta ditayangkan di RCTI, program <i>reality show</i> mulai melejit.	Pamor <i>reality show</i> meningkat sehingga bermunculan bintang-bintang baru dan rumah produksi baru. Peningkatan perolehan iklan. Dari satu acara <i>reality show</i> lokal berdurasi 60 menit pada <i>prime time</i> , stasiun TV mampu meraup iklan Rp 360 – 450 juta (iklan memotong acara, belum termasuk iklan logo, teks berjalan dan sponsor yang disebutkan pembawa acara).	Masih berpotensi dikembangkan, tetapi tren ke depan adalah <i>reality show</i> dengan tema yang menginspirasi dan membuat orang berani berusaha (<i>empowering</i> : konsepnya adalah mampu bertahan hidup asal berusaha, semacam <i>Survivor</i> dan <i>The Apprentice</i>). Sejumlah negara, seperti Malaysia dan India, sudah melirik beberapa program <i>reality show</i> Indonesia, dan ingin mendapatkan izin produksinya.
Transportasi Alternatif		
Bus Trans Jakarta adalah transportasi alternatif, salah satu ide Gubernur DKI Jakarta untuk mengurangi tingkat kemacetan lalu lintas di Jakarta, dengan mengambil dua jalur jalan.	Koridor 1 dengan rute Blok M-Kota yang mulai beroperasi Februari 2004 berhasil mengurangi angka kemacetan dengan memindahkan pengguna mobil pribadi ke Bus Trans Jakarta sebanyak 14%	Dengan daya beli mobil masyarakat Jakarta sebanyak 138 unit/hari, diharapkan pembangunan dua jalur Bus Trans Jakarta berikutnya mampu menjadi salah satu solusi masalah transportasi.
Waralaba		
Konsep waralaba ada di Indonesia sejak akhir 1970-an melalui SPBU, tetapi pengusaha yang pertama kali mewaralabakan bisnisnya adalah Sukyatno Nugroho lewat Es Teler 77 pada 1987. Ketika itu, ia belum menyadari bahwa pola yang digunakan untuk mengembangkan gerai Es Teler 77 adalah waralaba.	Bisnis waralaba mampu meraup omset sekitar Rp 150 triliun/tahun dengan serapan tenaga kerja 4 juta orang. Sampai akhir 2004 di Indonesia terdapat 62 perusahaan waralaba lokal dan 270 waralaba asing dengan pertumbuhan lokal 14,2% dan asing 9,5%. Sementara jumlah gerai waralaba mencapai 1.978 (1.647 lokal).	Jumlah penduduk Indonesia yang mencapai 220 juta jiwa lebih menjadi pasar potensial bagi waralaba asing mengembangkan usahanya di sini. Bisnis waralaba merupakan peluang usaha yang dinilai akan banyak dilirik orang di masa depan. Para pemilik modal juga ingin menginvestasikan modalnya untuk berbisnis dengan konsep dan sistem yang sudah ada, desain dan merek sudah dikenal, dan diberi pelatihan.

Sumber: SWA 25/XXI/8-18 Desember 2005, Hal 80–82 (diolah).

BAB II

MENJALANKAN BISNIS

2.1. Memulai Bisnis

Untuk memulai sebuah usaha memang harus didahului dengan taktik dan strategi. Membuat usaha yang besar tidak selalu membutuhkan modal yang besar. Mengawalinya dengan modal kecil pun sebuah usaha bisa tumbuh menjadi besar. Pengembangan usaha lewat metode *bottom-up marketing* jauh lebih menguntungkan dibandingkan pendekatan *top-down*, yang selama ini dipraktikkan. Pengusaha mesti punya taktik, dalam artian pengusaha mesti punya ide untuk dijadikan pegangan dalam membuka usahanya. Harus punya taktik dan strategi dulu, kalau sudah berhasil baru dikembangkan. Konsultan bisnis dan motivator Tung Desem Waringan menyarankan pengusaha untuk membuka usaha dalam skala kecil dulu. Setelah terbukti mampu menghasilkan keuntungan, pengusaha dianjurkan memikirkan strategi besar untuk melipatkan keuntungan.

Pengusaha mesti memikirkan keuntungan tambahan yang bisa ditawarkan bisnisnya. *Ultimate advantage* ini sangat penting mengingat persaingan bisnis di zaman serba canggih ini sudah makin ketat. Di samping itu, kita perlu memandang penting adanya penawaran yang sensasional dan penawaran yang menggunakan garansi. Dengan kedua hal ini, kepercayaan masyarakat terhadap produk yang ditawarkan akan semakin meningkat. Terkait melempar produk ke pasaran, dia menilai *focus group* yang umumnya diterapkan perusahaan-perusahaan besar untuk mengetes produknya tidak efektif. Bagaimanapun kelompok tersebut tidak mewakili pasar sepenuhnya. Bisa saja ternyata produk yang ditolak oleh *focus group* laku di pasaran.

Untuk itu, upaya lain yang dianjurkannya dilakukan pengusaha adalah melemparkan produk ke pasaran yang lingkupnya kecil untuk mengetes keberhasilan *marketing*. Dengan begini, dia mengatakan produk yang sesuai dengan selera pasar bisa dikembangkan secara lebih luas lagi. "Mulai dari kecil dulu untuk mengukur keberhasilan baru memikirkan strategi besar".

Menurut Khotimah, dkk. (2002) setiap perencanaan usaha ditandai oleh hal-hal sebagai berikut:

- 1) Bertujuan menghasilkan barang-barang dan atau jasa-jasa.
- 2) Memerlukan suatu investasi modal, tenaga kerja, manajemen ataupun hal-hal lain.
- 3) Setelah investasi tersebut dilaksanakan dan selama berlangsungnya usaha tersebut memberikan kegunaan kepada berbagai pihak di antaranya adalah perusahaan itu sendiri maupun masyarakat.
- 4) Adanya biaya operasional di atas biaya investasi.

Menurut Suryana (2003) Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk memulai suatu usaha atau memasuki dunia usaha, yaitu:

a. Merintis Usaha Baru (*Starting*)

Yaitu membentuk dan mendirikan usaha baru dengan menggunakan modal, ide, organisasi, dan manajemen yang dirancang sendiri. Ada tiga bentuk usaha baru yang dapat dirintis (bentuk kepemilikan bisnis), yaitu:

1. Perseorangan

Perusahaan perseorangan adalah perusahaan swasta yang didirikan dan dimiliki oleh pengusaha perseorangan (pemilik/pemilik tunggal) dan bukan badan hukum. Perusahaan perseorangan dapat mempunyai bidang hukum menurut bidang usahanya, yaitu perusahaan industri, dagang, dan jasa. Pemilik perusahaan disebut pengusaha perseorangan. (Jeff Madura).

Keuntungan perusahaan perseorangan:

- Semua laba hanya untuk pengusaha perseorangan.
- Organisasi sederhana (mudah untuk didirikan).
- Pengendalian seutuhnya.
- Pajak rendah.

Kerugian perusahaan perseorangan:

- Pengusaha perseorangan bertanggung jawab atas semua kerugian.
- Tanggung jawab tidak terbatas.
- Dana terbatas.
- Keterampilan terbatas.

2. Kemitraan (*Partnership*)

Perusahaan kemitraan adalah bisnis yang dimiliki oleh dua orang atau lebih secara bersama. Para pemilik disebut mitra pengusaha (*partner*). Mitra pengusaha harus mendaftarkan perusahaan kemitraannya kepada negara dan mungkin perlu meminta izin usaha. Perusahaan ini dapat memiliki bentuk hukum firma dan persekutuan komanditer (CV).

Keuntungan perusahaan kemitraan:

- ❖ Memiliki modal yang banyak.
- ❖ Kerugian ditanggung bersama.
- ❖ Lebih ada spesialisasi.

Kerugian perusahaan kemitraan:

- ❖ Pengambilan keputusan yang lambat.
- ❖ Tanggung jawab tak terbatas.
- ❖ Laba yang diterima harus dibagi-bagi.

3. Korporasi (*Corporation*)

korporasi adalah suatu perusahaan yang anggotanya terdiri atas para pemegang saham, yang mempunyai tanggung jawab terbatas terhadap utang-utang perusahaan sebesar modal yang disetor (Suryana, 2003). Perusahaan

ini mempunyai bentuk hukum perseroan terbatas (PT) dan koperasi, untuk yang dimiliki swasta, perusahaan umum (Perum), dan perusahaan perseroan (Persero) yang dimiliki negara.

Keuntungan dari korporasi:

- ✓ Tanggung jawab terbatas.
- ✓ Memiliki akses dana yang lebih cepat dan banyak.
- ✓ Transfer kepemilikan lebih cepat.

Kerugian dari korporasi:

- ✓ Biaya keorganisasian yang tinggi.
- ✓ Pemberitaan mengenai keuangan yang tidak sebenarnya.
- ✓ Pajak yang tinggi.
- ✓ Lambat dalam mengambil keputusan.

b. Membeli Perusahaan Orang Lain (*Buying*)

Yaitu dengan membeli perusahaan yang telah didirikan atau dirintis dan diorganisir oleh orang lain dengan nama (*good will*) dan organisasi usaha yang sudah ada. Alasan mengapa seseorang membeli perusahaan orang lain, yaitu ada lima hal kritis untuk menganalisis perusahaan yang akan dibeli, yaitu (Zimmer, Dalam Suryana 2003):

- a. Alasan pemilik menjual perusahaan.
Ada beberapa jenis kekayaan yang harus diperhatikan, misalnya *tangible asset* (peralatan daftar piutang, susunan *leasing*, *business record*) dan *intangible asset* (merek dagang, paten, hak cipta, *good will*), lokasi dan penampilan.
- b. Potensi produk dan jasa yang dihasilkan.
Ada dua aspek yang harus dianalisis, yaitu: (1) Komposisi dan karakter pelanggan, (2) Komposisi dan karakteristik pesaing yang ada.
- c. Aspek legal yang dimiliki perusahaan.
Aspek legal yang harus dipertimbangkan, yaitu menyangkut prosedur pemindahan kekayaan dan balik nama dari penjual ke pembeli.

- d. Kondisi keuangan perusahaan yang akan dijual.

Misalnya: Bagaimana potensi keuntungan yang akan diperoleh? Bagaimana laporan laba ruginya selama lima tahun terakhir ini? Bagaimana pajak pendapatannya? Bagaimana kompensasi laba bagi pemilik?

c. Kerjasama Manajemen (*Franchising*)

Yaitu sebuah peluang bisnis yang ditawarkan oleh pemilik, produsen atau distributor (*franchisor*) untuk memberikan hak eksklusif dari jasa atau merek produk kepada individu atau perusahaan lain (*franchisee*) untuk distribusi lokal, dan *franchisor* akan menerima pembayaran royalti dan memberikan jaminan standar kualitas.

Ada banyak keuntungan cara berbisnis model *franchise*, yaitu selain tidak perlu membangun merek, biasanya pengwaralaba (*franchisor*) juga wajib memberikan berbagai fasilitas lainnya seperti memberikan pembinaan, pelatihan, dan bimbingan kepada pewaralaba (*franchisee*).

Franchisee juga tidak perlu susah-susah menyusun sistem bisnisnya, karena tinggal meniru dan diberikan oleh pengwaralaba. Begitu juga dengan program pemasaran dan promosi. Singkatnya si pewaralaba hanya tinggal menyediakan tempat dan biaya 'membeli' *franchising*-nya. Memang dalam bisnis cara *franchise* ini, kedua belah pihak dapat saling menguntungkan. *Franchisor* akan mendapat cara mengekspansi bisnisnya dengan biaya relatif lebih murah dan dengan kecepatan yang luar biasa. Sedangkan bagi *franchisee*, mereka dapat langsung memiliki bisnis yang sudah punya nama.

Satu hal lagi yang paling penting adalah, seperti bisnis yang lain, berbisnis cara *franchise* juga membutuhkan keberadaan si pemilik dalam bisnis secara penuh. Bukan berarti karena sistem yang sudah ada berjalan baik dan tinggal mengikutinya, sehingga pemilik bisa datang kapan saja. Lebih dari itu, keberadaan pemilik dan keseriusan pemilik dalam menjalankan bisnis ini menjadi kunci yang utama.

Keputusan tentang apakah kita akan memulai usaha kita sendiri, sebaiknya dipertimbangkan dalam kaitannya dengan pemahaman tentang proses *entrepreneurial*. Proses *entrepreneurial* meliputi hal-hal yang lebih dari sekedar melaksanakan kegiatan pemecahan masalah dalam sebuah posisi manajemen. Seorang entrepreneur perlu mencari, mengevaluasi serta mengembangkan peluang-peluang dengan jalan mengatasi sejumlah kekuatan yang menghalangi penciptaan sesuatu hal yang baru. (Winardi, 2001)

Menurut Winardi, Proses actual itu sendiri memiliki 4 macam fase khusus, yaitu:

- a. Identifikasi dan evaluasi peluang yang ada.
- b. Kembangkan rencana bisnis.
- c. Tetapkan sumber-sumber daya yang diperlukan.
- d. Laksanakan manajemen usaha yang diciptakan.

2.2. Memilih Bentuk Kepemilikan Bisnis

Bentuk usaha (perseorangan, *partnership*, korporasi) merupakan bagian dasar yang penting dalam setiap memulai bisnis. Ini akan menunjukkan akan kemana bisnis itu nantinya. Juga dapat berimplikasi pada aturan-aturan hukum yang berlaku, serta perlakuan perpajakan yang ada. Dalam memilih dan menentukan bentuk badan hukum bisnis yang akan kita buat, tentu harus dilihat keuntungan dan kerugian bentuk badan hukum tersebut.

Setelah bentuk usaha dibentuk, ada beberapa kelengkapan administrasi lainnya yang harus dimiliki oleh pelaku usaha. Kelengkapan yang paling dasar adalah:

- a) Surat Keterangan Domisili Perusahaan.
- b) Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP).
- c) Tanda Daftar Perusahaan (TDP).
- d) Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP).

Penjelasan mengenai bisnis yang kita jalankan pada umumnya penjelasan mengenai bisnis yang kita jalankan meliputi:

- Aspek legalitas dari bisnis tersebut, seperti kerja sama dengan siapa, lisensi yang dimiliki, atau perizinan yang telah dimiliki.
 - Jenis bisnis, seperti perdagangan, manufaktur, atau jasa.
 - Produk atau jasa yang dihasilkan, serta spesifikasinya.
 - Penjelasan tentang bisnis yang kita lakukan. Apakah termasuk bisnis baru, pengambilalihan, perluasan, *franchise*, atau keagenan.
 - Penjelasan mengapa bisnis yang kita jalankan menguntungkan dan bagaimana peluangnya.
 - Bagaimana hubungan kita dengan para pemasok, pihak perbankan, dan distributor.
- Penjelasan mengenai produk atau jasa yang kita hasilkan. Bagian ini menjelaskan secara terperinci mengenai:
- Apa yang kita jual
 - Apakah memberikan banyak keuntungan bagi konsumen
 - Produk atau jasa yang paling banyak permintaannya atau produk atau jasa yang sudah penuh pasar
 - Keunggulan produk atau jasa yang kita jual.
- Penjelasan mengenai lokasi bisnis yang kita jalankan. Penjelasan secara terperinci meliputi:
- Faktor-faktor yang diperlukan berkenaan dengan lokasi yang dipilih.
 - Luas bangunan yang diperlukan.
 - Alasan mengapa lokasi itu yang dipilih.
 - Keterangan tentang fasilitas yang ada.

2.3. Membangun *Image* Bisnis

Membangun bisnis merupakan langkah penting yang harus dilakukan agar bisnis kita dikenal dan diingat orang. Dan boleh jadi *image* ini menjadi aset yang sangat bernilai bagi perusahaan atau bisnis kita.

Bagaimana *image* itu dibangun, tentu tidak terlepas dari siapa target *market* perusahaan. Cermati bagaimana gaya hidup konsumen kita, kebiasaan-kebiasaan mereka, bagaimana kompetitor berperilaku, juga bagaimana dinamika penentuan harga yang ada di pasar. Hal-hal inilah yang menjadi pertimbangan dalam membangun *image*. *Image* memang bersifat kasat mata, sehingga pengusaha harus berupaya menjadikannya sesuatu yang dapat dirasakan oleh konsumen. Yang paling mudah adalah dengan mewakili *image* pada nama, slogan, motto atau logo bisnis. Misalnya Nike memiliki slogan “*Just Do It*”.

Beberapa tips yang digunakan dalam membuat nama, slogan, atau logo, yaitu:

- Selalu ingatlah bahwa *image* adalah setara dengan definisi dari perusahaan yang kita dirikan.
- Buatlah menjadi kalimat tunggal dan jelas. Misalnya: Indomie, ‘seleraku’.
- Jadikan desain *stationary* kita terpadu, menarik. Misalnya pada kartu nama, kop surat, dan amplop surat.

Exihibit 2. Perusahaan yang Tumbuh Supercepat

Nama Perusahaan	Pimpinan perusahaan	Strategi perusahaan
1. Ace Hardware/PT Ace Indoritel Perkakas	Rudi Hartono	Menggunakan lisensi ace and hardware,ritel produk perkakakas dari amerika. Memasarkan 2000 item perkakas dengan menerapkan ERP pada tahun 2002
2. Alfa Minimart/PT Alfa Minimart Utama	Djoko Susanto	Memperbanyak cabang untuk menarik perhatian pelanggan pada tahun 2001 jumlah outlet 150 dan pertengahan 2002 telah menjadi 250 dan sekarang sudah menjadi 586 toko
3. Avicom Advertising	Hendarmin Wibawa	Pada maret 2004 jumlah karyawan mencapai 105 orang, selalu menggap klien adalah raja dengan gross billing yang diterima pada tahun 2003 adalah 160 miliar dengan tim ide kreatif yang unggul
6. Carrefour Indonesia/PT Contimas Utama Indonesia	Herve Clec'h	Dengan membuka cabang di pulau sumatera dan jawa dengan nilai investasi sebesar 1 triliun dengan harga yang kompetitif menggunakan IT yang modern
7. English First Indonesia	Arleta Darussalam	Mengembangkan bisnis dengan metode waralaba, memiliki program utk pendidikan di luar negri yang disebut home stay
11. Indomaret/PT Indomarco	Sinarman Jonatan	Menggunakan prinsip waralaba
12. Kafe Tamani	Ivonne Hadisuryo	Membuka cabang pertama di kawasan kemang pada 1999 dan hingga sekarang telah menambah gerai di plaza senayan, dan menambah banyak toko

14. Mizan Group	Haidar Bagir	Awal nya hanya menerbitkan buku sendiri. sekarang melakukan kerja sama dengan penulis lokal, penerbit pertama yang mempunyai situs internet yang updating dan memelopori bisnis e-publishing
15. PT. Adira Dinamika Multifinance	Stanley S.Atmaja	Pertumbuhan usaha yang didirikan pada 1991 ini cukup pesat terlihat dalam rata-rata pertumbuhan pembiayaan tahun 2000 (Rp609,9 miliar)
18. PT.Dwi Sapta Pratama Advertising	Adji Watono	Semua iklan digarap dengan konsep sederhana dan bermain dengan slogan gimmick dan menggunakan bintang pujaan
20. PT.Federal International Finance	Ida Purwaningsih Lunardi	Formal plaining process,Balance score card, catur darma dan plan do check action
25. PT.Telkomsel	Bajoe Narbito	Meningkatkan kualitas sinyal sampai ke pelosok daerah di seluruh Indonesia dengan total pelanggan lebih dari 18 juta nomor
26. Tiki Group	Suprpto	Tiki terus memperkaya bisnis nya dengan merambah bisnis logistic termasuk warehousing dan penanganan ekspor Tiki memperluas pasar nya dengan dengan system waralaba dan keagenan
27. Universitas Bina Nusantara	Th Widia Soerjaningsih	Menggunakan teknologi yang canggih sehingga nama binus di perhitungkan di seluruh Nusantara
30. PT Mentari Lion Air	Rusdi Kirana	Dengan slogan, We make people fly mereka menjual tiket dengan harga murah dengan pelayanan yang membuat pelanggan nyaman
33. PT.Talkindo Selaksa Anugrah	Jhonny Andrean	Menggunakan franchise yang di peroleh dari KA foolink singapura.menggunakan metode open kitchen dimana pengunjung dapat melihat sendiri pembuatan roti nya
37. Kecap Bango/PT Unilever Indonesia, Tbk	Maurits Lalising	Melakukan promosi yang sangat besar dengan menggunakan slogan Rasa gak pernah bohong jadi dapat membuat orang tertarik.
39. Mie Sedaap/Grup wings	E.Wiliam Katuari	Menggunakan pemasaran yang benar-benar dapat membuat seseorang merasa ingin mencoba mie sedap tersebut.karena terlalu banyak yang menginkannya perusahaan sulit membendung nya sehingga perusahaan harus menambah 4 mesin baru
40. PT Multi Bintang Tbk	Michiel Egeler	Minuman yang mengutamakan rasa tanpa menggunakan alcohol maka banyak pembeli, dan dibuat dalam berbagai macam rasa
41. Mobil Honda City	Hadi Budiman	Meningkatkan kualitas berkendara agar aman dan nyaman
45. PT LG Electronics Indonesia	Young Ha Kim	Penjualan TV LG pada tahun 2003 mencapai 620 ribu unit. PT LGEIN di tahun 2003 penjualan menjadi \$ 300 juta dengan promosi yang semakin gencar
48. Telepon Sanex/PT Sanex Telekomunikasi Indonesia	Eddy Santoso Setiawan	Manajemen sanex menemukan segmen pasar ponsel Cdma yang saat itu blum digarap oleh pemain besar.dengan mengandeng sejumlah vendor di korea, sanex kemudian serius menggeluti nya
49. Top One/PT Topindo Atlas Asia	Ade Chandra	Produsen oli ini sangat cerdas me-maintain pemasaran produknya dalam setahun saja top 1mempunyai 12 versi iklan dengan bintang yang berbeda.
50. Toyota Avanza/PT Toyota Astra Motor	Johnny Darmawan	Mengutamakan hemat dalam menggunakan bahan bakar dan promosi yang cukup gencar

Keterangan: Penomoran perusahaan di atas merupakan ranking dari 50 perusahaan yang tumbuh dalam super cepat.

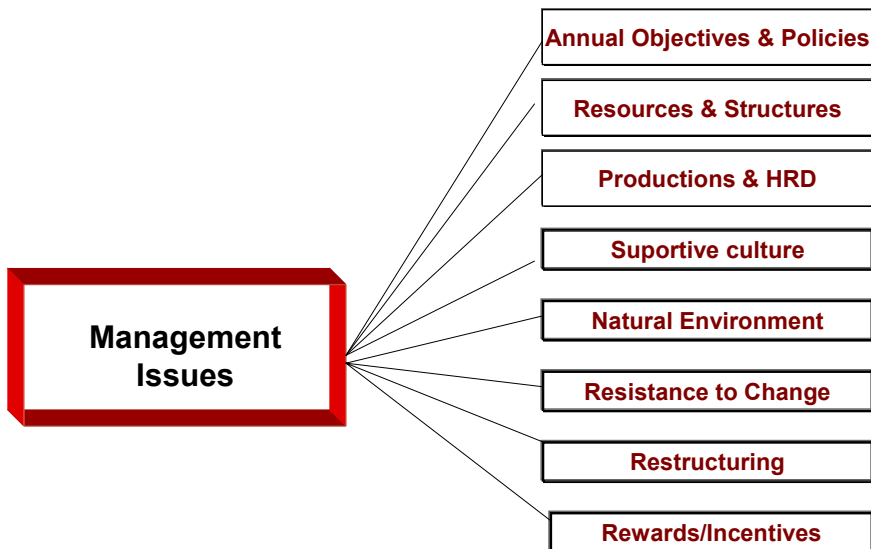
Sumber: SWA 11/XX/27 Mei-9 Juni 2004 (diolah)

BAB III

ASPEK MANAJEMEN

3.1. Pengelolaan Manajemen

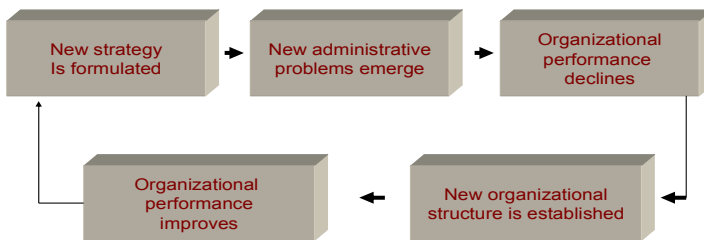
Dalam menjalankan sebuah bisnis, manajemen merupakan faktor yang paling penting karena tanpa manajemen perusahaan tidak akan terkelola dengan baik dan benar. Dalam menjalankan perusahaan ada beberapa aspek manajemen (pengelolaan perusahaan) yang perlu menjadi perhatian para pebisnis yakni: kebijakan dan target tahunan, sumber dan struktur organisasi, produksi/operasi dan SDM, budaya perusahaan, lingkungan sekitar, kemauan untuk berubah, restrukturisasi serta sistem kompensasi.



Gbr 3.1. Pengelolaan Manajemen

- *Annual Objective* meliputi: Target perusahaan dalam setahun, mekanisme evaluasi manajemen, prioritas pengembangan divisi/departemen atau unit usaha. Yang penting dalam *annual objective* ini semua target harus *Measurable, Consistent, Reasonable, Challenging, Clear, Understood, Timely* dan *verifiable*.
- *Policies* meliputi seluruh kebijakan yang diambil harus mengarah pada pemecahan masalah dan panduan bagi pengimplementasian strategi perusahaan.
- *Recources allocation* berarti aktivitas manajemen yang memungkinkan untuk melakukan eksekusi strategi perusahaan. *Recources allocation* terbagi 4 yaitu: *financial resources, physical resources, human resources*, dan *technological resources*.
- *Organizational structure* berarti bagaimana perusahaan membuat struktur perusahaan yang sesuai dengan strategi pengembangan usaha yang telah dibuat. jika strategi mengharuskan perubahan struktur perusahaan, direktur harus mengubahnya demi target yang telah ditentukan.

Chandler's Strategy-Structure Relationship



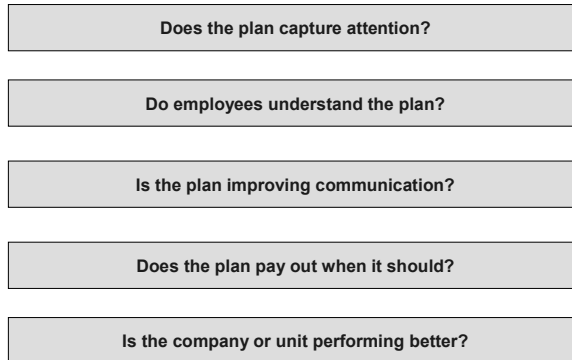
Gbr 3.2. *Strategy Relationship*

- *Restructuring* berarti perusahaan diminta melakukan pengurangan atau penambahan *size* (divisi, unit, level hierarki atau tenaga kerja). hal ini sering terjadi jika perusahaan sedang melakukan ekspansi maka terjadi penambahan divisi, unit, level hierarki atau tenaga kerja (*rightsizing*). Sebaliknya

jika perusahaan merugi terus maka dilakukan pengurangan divisi, unit, level hierarki atau tenaga kerja (*downsizing*).

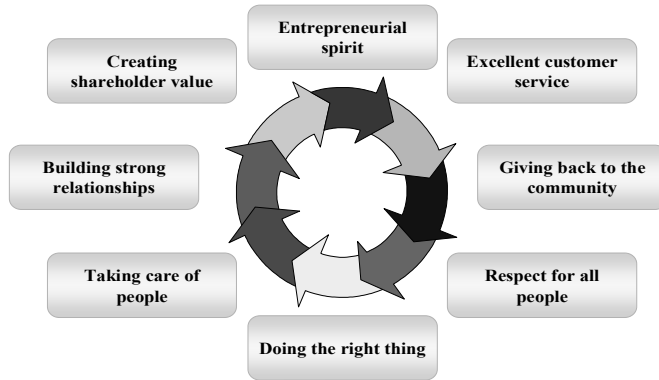
- *Reward/incentive*. Sistem ini sangat penting karena berhubungan langsung dengan motivasi pekerja. Untuk lebih jelasnya lihat di pembahasan tentang SDM.

Tests for Performance-Pay Plans



Gbr 3.3. Reward Plans

- *Resistance to change* berarti perusahaan harus mampu menghingankan kecemasan, ketidakpastian, ketidaknyamanan bagi karyawan dalam melakukan perubahan sebaliknya membangun iklim perubahan adanya kepastian dan optimisme arah dan kemajuan perusahaan sehingga perubahan yang dicapai bisa lebih baik.
- *Natural environment* berarti aspek pengelolaan produksi dan operasional harus benar-benar memperhatikan lingkungan sekitar (alam). Perusahaan harus lebih mengedepankan *corporate social responsibility*.
- *Supportive culture*. Membangun nilai-nilai (filosofi) bagi perusahaan agar menjadi panduan dalam melakukan aktivitas.



Gbr 3.4. Corporate Value Perusahaan

Cara-cara membangun *corporate value* dapat dilakukan dengan cara:

- Formal statements of philosophy, charters, etc. used for recruitment and selection, and socialization
 - Designing of physical spaces, facades, buildings
 - Deliberate role modeling, teaching and coaching
 - Explicit reward and status system, promotion criteria
 - Stories, legends, myths about key people and events
 - What leaders pay attention to, measure and control
 - Leader reactions to critical incidents and crises
 - How the organization is designed and structured
 - Organizational systems and procedures
 - Criteria used for recruitment, selection, promotion, retirement
- *Production and operation* berarti bagaimana perusahaan membangun *plant size, inventory/inventory control system, quality control, cost control, dan technological innovation*.
 - *Human resources* meliputi pengelolaan sistem manajemen SDM.

3.2. Fungsi Manajemen

Manajemen (*management*) merupakan pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien

melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Dalam rangka pencapaian sasaran atau tujuan suatu bisnis tentunya melalui suatu proses manajemen yang meliputi 4 fungsi manajemen, yaitu:

3.2.1. *Planning* (Perencanaan Usaha)

Suatu perencanaan usaha adalah unit kegiatan yang direncanakan dan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan akan sesuatu barang dan/jasa yang diinginkan.

A. Ciri-Ciri Pokok Perencanaan Usaha

Setiap perencanaan usaha ditandai oleh hal-hal sebagai berikut:

- Memerlukan investasi modal, SDM, manajemen, pasar yang dituju
- Membawa manfaat bagi pendiri, masyarakat, dan negara.
- Adanya biaya operasional di atas biaya investasi.

B. Jenis-Jenis Perencanaan Usaha

- Menurut jenis barang dan jasa-jasa yang dihasilkan, misalnya perencanaan usaha dalam bidang produksi ataupun prasarana.
- Menurut jenis kepemilikannya:
Swasta nasional atau swasta asing ataupun campuran.
- Berdasarkan modal (fisik dan non-fisik):
 - ↳ Usaha yang memerlukan modal fisik yang menyangkut bangunan baru, pendirian atau instalasi fasilitas-fasilitas untuk menghasilkan suatu aliran barang dan jasa selanjutnya.
 - ↳ Usaha yang memerlukan modal non-fisik, seperti program *training*, survei-survei, atau penelitian (*research*) teknis yang dapat dilaksanakan dengan modal fisik yang telah ada.

C. Tahap-Tahap Pengembangan Usaha

1. Konsep bisnis: inventarisasi kebutuhan yang diperlukan dalam aktivitas bisnis, pemilihan cara, metode atau model yang efektif.
2. Perumusan konsep bisnis
Memuat uraian mengenai tujuan usaha serta cara atau metode yang hendak dipilih untuk melaksanakan usaha tersebut. pemilihan cara atau metode pelaksanaan usaha hendaknya didasarkan atas perbandingan yang optimal antara biaya dan hasil yang hendak diperoleh.
3. Pemutusan ataupun pengesahan
Apabila perencanaan proyek usaha telah disahkan, berarti dapat diputuskannya atau disahkan penggunaan sarana-sarana yang diperlukan termasuk di dalamnya pembiayaan.
4. Persiapan: merupakan tahapan dari unsur-unsur pokok investasi yang dilaksanakan guna mencapai tujuan proyek usaha yang telah direncanakan dan disahkan.
5. Pelaksanaan usaha
Tahapan dari suatu usaha yang telah mulai menghasilkan barang dan atau jasa.

D. Persoalan Umum dalam Pelaksanaan Usaha

Persoalan-persoalan yang sering dihadapi dalam menelaah suatu usaha dan perencanaannya untuk dapat diproses ke tahap-tahap selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Menentukan siapa yang bertanggung jawab dalam memproses perencanaan dan pelaksanaan usaha tersebut dari tahap pertama sampai dengan tahapan-tahapan selanjutnya.
2. Menentukan siapa yang bertanggung jawab dalam memproses perencanaan dan pelaksanaan usaha tersebut dari tahap pertama sampai dengan tahapan-tahapan selanjutnya. menentukan pilihan usaha berdasarkan kriteria yang ada, yang biasanya dibedakan atas tiga macam kriteria, yaitu teknis, ekonomis, dan non-ekonomis.

3. Penilaian biaya-biaya dan keuntungan atau hasil-hasil dari usaha yang bersangkutan. Biasanya menilai biaya-biaya usaha yang ditetapkan dengan menilai keuntungan-keuntungan yang akan dihasilkannya.
4. Penilaian asumsi-asumsi dasar pendirian usaha.
5. Pengetahuan atas semua alternatif untuk mewujudkan tujuan yang dikehendaki oleh usaha tersebut.

3.2.2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah pengaturan setelah ada *plan* (rencana). Dalam hal ini diatur dan ditentukan tentang apa tugas pekerjaan, macam/jenis serta sifat pekerjaan, unit-unit kerja (pembentukan bagian-bagian), tentang siapa yang akan melakukan, apa alat-alatnya, bagaimana pengaturan keuangan dan fasilitasnya dengan kata lain setelah tujuan perusahaan telah ditentukan, perusahaan perlu merumuskan tindakan-tindakan yang akan dijalankan untuk mewujudkan berbagai tujuan tersebut. Menurut (Winardi, 2003:20) organisasi timbul karena:

1. suatu pembagian kerja yang logikal.
2. suatu sistem koordinasi.

Dalam melaksanakan *organizing* (pengorganisasian), ada dua kegiatan penting yang harus dilakukan yaitu:

- a. Menentukan bentuk/struktur organisasi perusahaan
Bentuk/struktur organisasi perusahaan harus disesuaikan dengan kegiatan yang dijalankan perusahaan. Pimpinan perusahaan harus menentukan struktur organisasi yang terbaik untuk menjalankan kegiatan ke arah pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Apakah bentuk organisasi lini, staf atau gabungan keduanya (L. Daft, 2002: 398–399).
- b. Menentukan wewenang, tugas, dan tanggung jawab setiap orang yang bekerja di perusahaan, terutama para manajernya. (Sukirno, 2004).

Organisasi yang efektif, sumber-sumber daya manusia, dan sumber-sumber daya material menyebabkan meningkatnya

produktivitas. Hal tersebut dilaksanakan melalui apa yang dinamakan “sinergisme” (*synergism*) di mana anggota-anggota suatu perusahaan mengkombinasikan upaya mereka secara kolektif guna melaksanakan tugas-tugas yang akan melampaui jumlah dari upaya-upaya individual mereka (sinergi dapat dicapai melalui pengintegrasian tugas-tugas yang terspesialisasi).

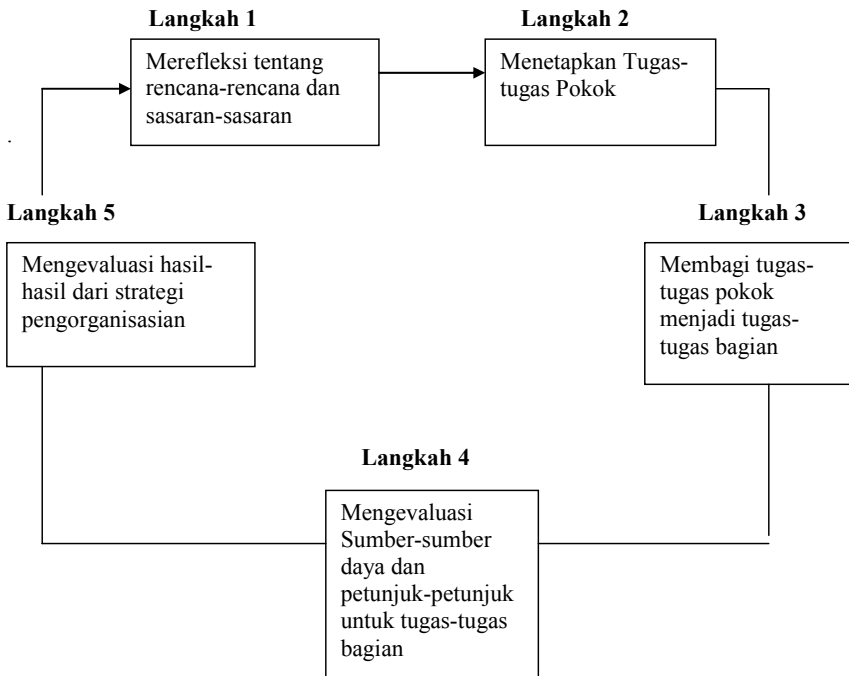
Pengorganisasian secara efektif dapat menghasilkan keuntungan/manfaat sebagai berikut:

1. Kejelasan tentang ekspektasi-ekspektasi kinerja individual dan tugas-tugas yang terspesialisasi.
2. Pembagian kerja, yang menghindari timbulnya duplikasi, konflik dan penyalahgunaan sumber-sumber daya material maupun sumber-sumber daya manusia.
3. Terbentuknya suatu arus aktivitas kerja yang logikal, yang dapat dilaksanakan dengan baik oleh individu-individu atau kelompok-kelompok.
4. Saluran-saluran komunikasi yang dapat membantu pengambilan keputusan dan pengawasan.
5. Mekanisme-mekanisme yang mengkoordinasi, yang memungkinkan tercapainya harmoni antara para anggota organisasi, yang terlibat dalam berbagai macam kegiatan.

Proses Pengorganisasian

Proses *organizing* meliputi 5 langkah pokok:

1. Melaksanakan refleksi (*deep thought*) tentang rencana-rencana dan sasaran-sasaran.
2. Menetapkan tugas-tugas pokok.
3. Membagi tugas-tugas pokok menjadi tugas-tugas bagian (*subtasks*).
4. Mengalokasi sumber-sumber daya, dan petunjuk-petunjuk untuk tugas-tugas bagian tertentu.
5. Mengevaluasi hasil-hasil dari strategi pengorganisasian yang diimplementasi (Winardi, 2003).



Gbr 3.5. Lima Langkah Pokok *Organizing*

3.2.3. *Actuating*

Actuating mencakup kemampuan manajemen dalam memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi dengan orang lain. Dengan demikian manajemen dapat menentukan bagaimana efektivitas dari bisnis yang disarankan, selain itu, dengan pengarahan yang baik, maka bisnis yang dijalankan oleh perusahaan akan semakin baik, dan kinerjanya akan semakin diperhitungkan (Handoko, 1998).

Sesuai dengan pengertian studi kelayakan bisnis, yaitu meneliti layak atau tidaknya suatu bisnis dijalankan. *Actuating* (pengarahan) merupakan salah satu dari aspek manajemen yang akan dinilai, untuk itu diperlukan perhatian terhadap strategi manajemen dalam menjalankan *actuating* itu sendiri untuk mencapai sasaran bisnis.

3.2.4. **Controlling (Pengendalian)**

Pengendalian sangat penting agar kita dapat mengetahui cara mengendalikan bisnis kita ke arah yang benar dan jelas serta cara untuk mempertahankan bisnis kita tetap bertahan di dalam persaingan.

Aktivitas pengendalian meliputi kisaran kebijakan yang luas dan prosedur informasi yang berhubungan, yang membantu menjamin bahwa pengarahan manajemen dipengaruhi. Aktivitas pengendalian membantu menjamin bahwa tindakan-tindakan yang diidentifikasi sebagai tindakan yang perlu untuk menangani risiko untuk mencapai tujuan supaya terlaksana.

1. Efisiensi kebijakan yang tepat dan prosedur yang diperlukan sehubungan dengan masing-masing kegiatan entitas.

Semua tujuan relevan dan risiko yang berhubungan untuk setiap aktivitas signifikan telah diidentifikasi sehubungan dengan evaluasi penilaian risiko. Acuan itu dapat dibuat pada acuan manual yang menyajikan: kegiatan bisnis umum, tujuan ilustratif, risiko, dan “*point of focus*, untuk tindakan/aktivitas pengendalian”. Daftar dalam kolom kemudian mungkin berguna dalam mengidentifikasi tindakan apa yang telah diarahkan oleh manajemen untuk menangani risiko dan mempertimbangkan kelayakan aktivitas pengendalian yang diterapkan oleh entitas untuk melihat bahwa tindakan itu dilaksanakan. Harus diakui bahwa untuk pengendalian umum (atau pengendalian komputer umum) disajikan dalam acuan manual di bawah kegiatan “Teknologi Informasi Manajemen”

2. Aktivitas pengendalian yang diidentifikasi diterapkan secara tepat.

Misalnya, pertimbangan apakah:

- Pengendalian yang dideskripsikan dalam memuat kebijakan sebenarnya diterapkan dan ditetapkan dengan cara yang seharusnya.
- Tindakan yang sesuai dan tepat waktu diambil atau informasi yang memerlukan tindak lanjut
- Personil, supervisi meninjau berfungsinya pengendalian

Unsur Sistem Pengendalian Internal

Ada empat unsur yang terdapat dalam sistem pengendalian internal, antara lain:

1. **Struktur Organisasi**

Unsur ini memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas dan jelas antara fungsi otorisasi, penyimpanan aktiva, pencatatan dan operasional perusahaan. Struktur organisasi merupakan pembagian tanggung jawab dan wewenang kepada unit-unit organisasi yang dibentuk untuk melaksanakan kegiatan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Sebagai contoh, diadakan pemisahan fungsi kredit, kasir, pemasaran, dan administrasi umum dalam kegiatan perbankan.

2. **Sistem Otorisasi dan Prosedur Pencatatan**

Unsur ini memberikan perlindungan terhadap setiap aktiva, utang, pendapatan, dan biaya perusahaan. Setiap transaksi yang terjadi harus diotorisasi oleh pihak tertentu yang harus bertanggung jawab atas transaksi yang dilaksanakan. Selain itu prosedur pencatatan juga harus dilakukan dengan baik, teratur, dan disiplin untuk menghindari kerugian perusahaan.

3. **Praktik yang Sehat**

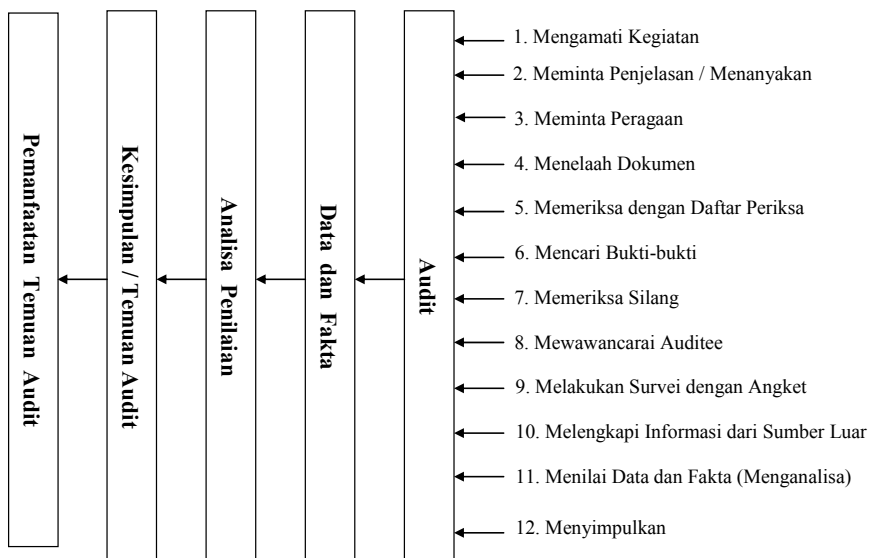
Unsur ini memberikan pembagian tanggung jawab dan sistem wewenang serta prosedur pencatatan yang telah ditetapkan berjalan dengan baik dan benar. Dengan melakukan praktik yang sehat, maka keamanan aktiva perusahaan dapat terjamin. Contoh penerapan praktik yang sehat adalah sebagai berikut:

- a. Rotasi jabatan
- b. Pemberian cuti kepada karyawan
- c. Pengecekan fisik aktiva dengan catatan yang tersedia dan formulir yang lengkap
- d. Pemeriksaan mendadak
- e. Satu bagian atau orang tidak boleh melakukan transaksi dari awal sampai akhir tanpa campur tangan pihak lain.
- f. Pembentukan suatu unit yang bertugas mengecek efektivitas sistem pengendalian internal

4. Karyawan yang Mampu Melaksanakan Tugasnya

Kualitas sumber daya manusia sangat menentukan apakah sistem yang telah direncanakan dan dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan tujuan atau tidak. Oleh karena itu, kapabilitas sumber daya manusia sangat penting dalam rangka keberhasilan sistem pengendalian internal.

Proses Pengendalian Melalui Audit Internal



Sumber: Susilo, Willy, 2002, Audit SDM

3.3. Konsep Manajemen yang Diterapkan di Indonesia

Studi yang dilakukan oleh SM FE-UI dan SWA terhadap 45 perusahaan yang berasal dari 16 industri menunjukkan adanya 5 temuan yakni:

- 1) Dari 65 konsep manajemen yang digunakan ada 12 konsep manajemen yang populer, 6 di antaranya berada di level strategis dan 6 lainnya di level fungsional.

- 2) Adanya gap antara konsep dari sudut pandang perusahaan dengan teori yang ada. Gap cenderung terjadi pada konsep yang memiliki standar *tools* yang jelas, misalnya *Balancescorecard* memiliki 4 pandangan (*financial perspective, customer perspective, internal perspective, learning and growth perspective*) ternyata perusahaan memakai sudut pandang ini sesuai dengan kondisi masing-masing perusahaan.
- 3) Adanya pola-pola tertentu yang dapat dibuat berdasarkan status responden (perusahaan terbuka/tertutup) dan keaktifan pendiri (aktif dan tidak aktif mengelola perusahaan). Misalnya perusahaan terbuka dengan pengelola yang masih aktif lebih banyak memperoleh konsep manajemen dari sumber internal (logika pengalaman hidup, intuisi, filosofi pribadi, dan diskusi internal), sedangkan perusahaan terbuka dengan pengelola tidak aktif cenderung mengandalkan sumber inspirasi dari sumber eksternal (artikel, konsutan, internet pakat institusi pendidikan, survei, *shooping arround, benchmarking*).

Matriks LSM-FEUI-SWA

Sumber Inspirasi Konsep Manajemen		Status Perusahaan		
		Terbuka	Tertutup	
			Keluarga	Non Keluarga
Keaktifan Pendiri	Aktif Mengelola Perusahaan	INTERNAL	INTERNAL	
	Tidak aktif Mengelola Perusahaan	EKSTERNAL	INTERNAL	INTERNAL & EKSTERNAL

Sumber: Departemen Manajemen FE-UI dan SWA, SWA 16/XXI/4–17 Agustus 2005

- 4). Perusahaan terbuka memiliki kecenderungan lebih besar untuk mengambil sumber inspirasi konsep eksternal perusahaan dibanding perusahaan tertutup.
- 5). Falsafah manajemen yang diterapkan.

	K O N S E P		Perusahaan yang Menerapkan	
אסטרטגיה חברתית - מודל ה-3C	Level Strategi		Corvorate social responsibility	31,11%
			Balance Scorecard	26,67%
			Change Management	13,33%
			Benchmarking	11,11%
			Corporate sustainability	11,11%
			Market Driven	11,11%
	מארג - ארגון	Marketing	Service Excellence	28,8%
			Segmenting Targeting Postioning (STP)	26,67%
			Customer Satisfaction	13,33%
		Human Resources	Human capital	20,00%
Competency Based Human Resource management	11,11%			
	Production	Continuis Improvement	15,5%	

Sumber: Departemen Manajemen FE-UI dan SWA, SWA 16/XXI/4–17 Agustus 2005

BAB IV

Aspek Pasar

Tantangan utama perusahaan-perusahaan adalah bagaimana membangun dan mempertahankan bisnis yang sehat dalam pasar dan lingkungan yang terus berubah. Agar perusahaan tetap dapat *survive* perusahaan harus mampu mengenali pelanggannya. Dengan kata lain pasar sasaran yang dituju dengan tepat akan memudahkan perusahaan dalam melakukan *executing strategy*.

4.1. Pengertian Pasar

Seorang yang membeli suatu barang atau jasa akan terlibat dalam suatu transaksi pembelian. Transaksi jual beli yang terjadi dilakukan oleh penjual dan pembeli. Kejadian ini berlangsung pada saat tertentu di tempat tertentu. Sehingga pasar dapat dianggap sebagai suatu tempat.

Pengertian pasar sebagai tempat ini sebenarnya sangat sempit dan kurang fleksibel. Oleh karena itu definisi pasar yang lebih luas adalah: Pasar adalah orang-orang yang mempunyai keinginan untuk puas, uang untuk berbelanja, dan kemauan untuk membelanjakannya.

Dari definisi tersebut dapatlah diketahui adanya tiga unsur penting yang terdapat dalam pasar, yaitu:

- 1) orang dengan segala keinginannya
- 2) daya beli mereka
- 3) kemauan untuk membelanjakan uangnya

4.2. Macam-Macam Pasar

Menurut Umar (2005) Pasar dapat dikelompokkan ke dalam empat golongan, yaitu:

1. Pasar konsumen adalah sekelompok pembeli yang membeli barang untuk dikonsumsi, bukannya dijual atau diproses lebih lanjut. Termasuk dalam pasar konsumen ini adalah pembeli-pembeli individual dan atau pembeli rumah tangga (non-bisnis). Barang yang dibeli adalah barang konsumsi.
2. Pasar industri adalah pasar yang terdiri atas individu-individu dan lembaga atau organisasi yang membeli barang-barang untuk dipakai lagi, baik secara langsung maupun secara tidak langsung, dalam memproduksi barang lain yang kemudian dijual. Barang yang dibeli adalah barang industri.
3. Pasar penjual adalah suatu pasar yang terdiri atas individu-individu dan organisasi yang membeli barang-barang dengan maksud untuk dijual lagi atau disewakan agar mendapatkan laba.
4. Pasar pemerintah adalah pasar di mana terdapat lembaga-lembaga pemerintah seperti departemen-departemen, direktorat, kantor-kantor dinas, dan instansi lain.

4.3. Menentukan Pasar Sasaran

Bila kita memikirkan pasar bagi mobil, umpamanya kita memikirkan sekelompok pembeli yang amat heterogen, yaitu pembeli-pembeli yang mewakili setiap kelompok penghasilan, setiap kelompok usia, setiap bagian dari negara, kedua jenis kelamin, orang-orang yang sudah berumah tangga dan yang masih lajang, dan sebagainya. Dan sudah barang tentu pembeli industri, seperti perusahaan dagang yang membeli searmada mobil untuk wiraniaganya, jika menambah keheterogenan. Jika kita menentukan pasar mobil berdasarkan kelompok penghasilan misalnya dalam kelompok penghasilan rendah, menengah, dan tinggi, kita mencapai semacam kehomogenan. Bila kemudian dari itu kita menentukan pasar dari masing-masing kelompok

penghasilan ini ke dalam subpangsa-subpangsa lebih lanjut, misalnya ke dalam subpangsa-subpangsa seperti bagian timur kota, usia 30–39, dan kelompok penghasilan sedang kita memperoleh lebih banyak kehomogenan di antara para pembeli di dalam masing-masing subpangsa.

Oleh karena itu, pengenalan pasar adalah penting bagi keberhasilan pemasar. Tetapi mengenal pasar berarti mengenal berbagai pasar sasaran yang membentuk keseluruhan pasar. Dengan kata lain adalah sangat penting bagi pemasar bukan saja mengenal siapa yang membeli produk tapi juga mengakui bahwa tidak semua orang membeli dengan alasan-alasan yang sama. Hanya jika mereka memiliki pengetahuan ini, para pemasar mampu merancang strategi-strategi pemasaran yang optimal.

Pasar sasaran adalah sekelompok pembeli yang mempunyai sifat-sifat yang sama yang membuat pasar itu berdiri sendiri. Adanya sekelompok orang dengan ciri-ciri yang sama belumlah berarti mereka membentuk pasar sasaran. Hanya bila mereka mempunyai ciri-ciri yang sama sebagai pembeli, maka barulah berarti mereka membentuk suatu pasar sasaran.

Sebagai contoh, selama para remaja selaku pembeli atau konsumen bertindak laku yang berlainan dengan kelompok usia lain, muncullah suatu pasar sasaran remaja. Ciri-ciri pemasaran yang tersendiri yang ditemukan pada setiap pasar sasaran yang sedemikian itu membantu pemasar menyesuaikan produk serta program pemasarannya guna memenuhi kebutuhan serta keinginan setiap sasaran. Oleh karena itu, pemasar modern mencurahkan banyak perhatian terhadap pengenalan dan telaah berbagai pasar sasaran bagi produk mereka.

Segmentasi pasar adalah proses di mana pasar dibagi menjadi para pelanggan yang terdiri atas orang-orang dengan berbagai kebutuhan dan karakteristik yang sama yang mengarahkan mereka untuk merespons tawaran produk atau jasa dan program pemasaran strategis tertentu dalam cara yang sama.

4.3.1. Identifikasi Segmen Pasar

Para pemasar membagi deskriptor segmentasi menjadi empat kategori untuk pasar konsumen dan industrial yang berkaitan dengan orang atau perusahaan. Deskriptor-deskriptor tersebut adalah sebagai berikut:

■ **Deskriptor fisik**

Deskriptor ini terutama digunakan untuk menggambarkan konsumen berdasarkan faktor-faktor demografi. Dan pembagian-pembagian tersebut didasarkan pada usia, jenis kelamin, penghasilan, daur hidup keluarga, pekerjaan, pendidikan.

Deskriptor fisik juga penting dalam segmentasi pasar industrial, yang disegmen dalam dua tahap. Pertama, segmentasi makro, membagi pasar berdasarkan karakteristik organisasi-organisasi yang membeli dengan menggunakan deskriptor seperti geografi, lokasi, ukuran perusahaan, dana afiliasi industri.

■ **Deskriptor perilaku umum**

Deskriptor mencoba menghasilkan pemahaman yang lebih baik mengenai mengapa dan bagaimana konsumen berperilaku di pasar. Deskriptor yang berlaku paling umum adalah gaya hidup dan kelas sosial.

Segmentasi berdasarkan gaya hidup, atau psikografis mengelompokkan konsumen atas dasar kegiatan, minat, dan opini mereka. Dari informasi ini, adalah mungkin untuk mengetahui jenis produk atau jasa yang mampu menarik minat kelompok tertentu, sekaligus bagaimana cara terbaik untuk berkomunikasi dengan orang-orang dalam kelompok ini.

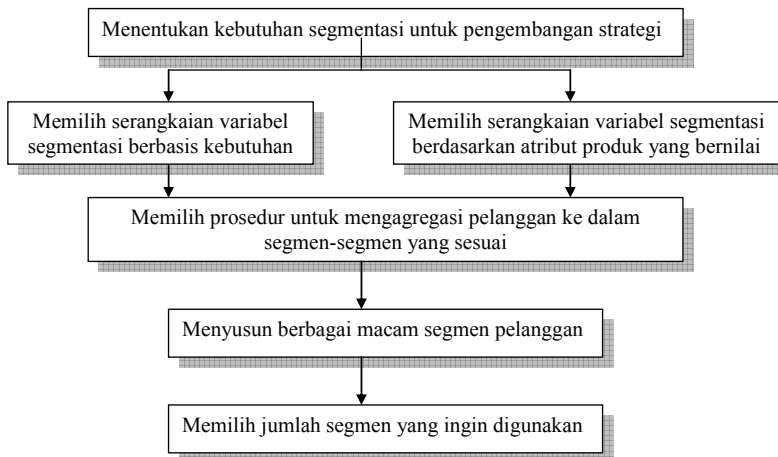
■ **Kelas sosial**

Setiap masyarakat memiliki pengelompokan statusnya terutama berdasarkan kesamaan penghasilan, pendidikan, pekerjaan. Karena para peneliti telah mendokumentasikan nilai-nilai dari berbagai kelas, adalah mungkin untuk mengetahui perilaku tertentu yang berkaitan dengan produk tertentu.

Tabel 4.1. Klarifikasi Variabel Segmentasi Berdasarkan Rancangan Objektif dan Subjektif

No	Kategori Risiko	Deskripsi	Contoh
1.	<i>General level</i> (konsumsi)	Usia, tingkat pendidikan, area geografis.	Gaya hidup, nilai-nilai umum, kepribadian.
2.	<i>Domain-specific level</i> (kelas produk)	Frekuensi pemakaian, substitusi, komplementaritas.	Persepsi, sikap, preferensi, minat, opini, <i>domain-specific values</i> .
3.	<i>Specific Level</i> (merek)	Loyalitas merek (<i>behavioral</i>), frekuensi pemakaian.	Loyalitas merek (sikap), preferensi merek, minat pembelian.

Langkah-Langkah *Proactive Segmentation*



Pasar pada dasarnya tidak bisa dipilah mengikuti standar tertentu, misalnya apakah orang yang merokok Marlboro harus berasal dari kalangan atas, atau memakai produk yang “Branded” berasal dari kalangan “Have” (orang berduit)? belum tentu. Karena ada pasar bagi produk premium di segmen atas menengah atau bawah.

Seorang pebisnis harus mampu menggabungkan segmentasi pasar berdasarkan berbagai metode (demografik, psikografik atau geografi). Tidak boleh bergantung pada satu metode saja. Misalnya Kota Medan, Deli Serdang, Binjai, Langkat berada dalam satu geografi (wilayah) Sumatera Utara. Akan tetapi jika pebisnis membidik pasar mereka berdasarkan geografi maka akan mengalami kerugian. Mengapa? Karena konsumen di

Medan, Deli Serdang, Binjai, dan Langkat berbeda perilaku konsumennya. Atau jika pebisnis membagi wilayah berdasarkan kelas misalnya Jakarta (A), Medan (B) dan Padang Sidempuan (C) ini juga akan mengalami kerugian? Mengapa? Karena tidak semua penduduk Jakarta punya pendapatan di kelas A dan tidak semua penduduk Medan pendapatan kelas B atau penduduk P Sidempuan kelas C.

Bagaimana menyiasatinya? Kartajaya (2006) mengemukakan *field marketer* harus sensitif terhadap perbedaan ini. Mungkin isi (*content*) promosi sama namun cara penyampaian berbeda (*context*). Karenanya segmentasi yang benar adalah segmentasi yang mendasarkan pandangan bisnisnya saja (*business view*) tidak usah melihat pesaing. Ada 3 metode dalam mensegmentasi pasar yakni kualitas (*quality*), harga (*price*) dan nilai (*value*).

Konsumen yang melihat kualitas pasti berangkatnya selalu berdasarkan emosional dan termasuk pelanggan fanatik terhadap merek tertentu. Konsumen yang melihat harga adalah konsumen yang *price* sensitif biasanya berasal dari segmen bawah. Sedangkan konsumen yang melihat *value* termasuk dalam kategori *smart* konsumen yaitu konsumen yang membandingkan manfaat yang didapatkan (*total get*) terhadap harga yang dibayarkan (*total give*).

4.3.2. Manfaat Segmentasi Pasar

- Mengidentifikasi pengembangan produk baru.
Analisis tentang berbagai segmen pelanggan potensial menunjukkan satu atau lebih kelompok yang memiliki kebutuhan dan minat-minat spesifik tidak dipuaskan dengan baik oleh tawaran-tawaran pesaing.
- Membantu dalam mendesain program-program pemasaran yang paling efektif.
Untuk mencapai kelompok-kelompok pelanggan yang homogen dengan memusatkan perhatian pada suatu golongan tertentu, maka akan mempermudah dalam menetapkan harga yang sesuai dengan kondisi ekonomi mereka.

- Memperbaiki alokasi strategi sumber daya pemasaran.
Segmentasi-segmentasi yang didefinisikan dengan baik, ketika berpadu dengan produk-produk spesifik bertindak sebagai pusat investasi potensial untuk bisnis.

4.4. Strategi Pasar Sasaran

Sejumlah strategi dapat membantu memandu pilihan pasar sasaran manajer. Tiga strategi yang paling sering digunakan adalah **pasar masal (*mass market*)**, **ceruk pasar (*niche-market*)**, dan **pasar pertumbuhan (*growth-market*)**.

1. Strategi Pasar Masal

Strategi ini dijalankan melalui dua tahap. Pertama, mengabaikan semua perbedaan segmen dan mendesain program pemasaran dan produk tunggal yang akan menarik sejumlah besar konsumen. Kedua, adalah merancang produk dan program pemasaran terpisah untuk segmen-segmen yang berbeda. Ini sering disebut **pemasaran serba aneka**.

2. Strategi Ceruk Pasar

Strategi ini melayani satu atau lebih segmen yang terdiri atas sejumlah pelanggan yang mencari manfaat yang sangat khusus dari produk dan jasa. Strategi ini dirancang untuk mencegah persaingan langsung dengan perusahaan-perusahaan besar yang sedang memburu segmen yang lebih besar.

3. Strategi Pasar Pertumbuhan

Strategi ini disukai para pesaing yang lebih kecil untuk mencegah konfrontasi langsung dengan perusahaan-perusahaan besar sambil membangun jumlah penjualan dan pangsa untuk masa depan.

4.5. Menganalisis Pasar Sasaran Potensial

Satu kerangka analitis yang dapat dimanfaatkan manajer untuk tujuan perbandingan potensi pasar sasaran di masa depan adalah **matriks daya tarik pasar/posisi bisnis (*market***

attractiveness/bussiness). Pada tingkat korporasi, para manajer menggunakan model-model untuk mengalokasikan sumber daya antarbisnis, atau pada tingkat unit bisnis menentukan sumber daya di antara produk pasar.

Tahap-tahap dalam mengembangkan matriks daya tarik pasar/posisi bisnis untuk menganalisis pasar sasaran adalah sebagai berikut:

Tahap 1 : Pemilihan daya tarik pasar dan faktor-faktor kekuatan bisnis.

Evaluasi daya tarik pasar tertentu dan evaluasi posisi kompetitif sekarang atau posisi kompetitif potensial perusahaan di dalamnya secara alami membangun analisis peluang. Para manajer dapat menilai kedua dimensi berdasarkan informasi yang diperoleh dari analisis lingkungan, segmen konsumen, situasi persaingan, dan estimasi potensi pasar.

Tahap 2 : Memberi bobot setiap daya tarik dan faktor kekuatan bisnis.

Bobot angka dicantumkan ke setiap faktor untuk mengindikasikan tingkat kepentingan relatifnya. Sebagai contoh, manajer-manajer perusahaan makanan raksasa memberikan bobot yang cukup potensial.

Tahap 3–4 : Memeringkat setiap segmen berdasarkan daya tarik pasar dan kekuatan perusahaan.

Tahap ini mensyaratkan bahwa setiap segmen pasar dinilai berdasarkan daya tariknya dan kekuatan perusahaan. Dalam kasus perusahaan yang memproduksi makanan kemasan, pasarnya memiliki nilai daya tarik dan nilai kekuatan bisnis. Atas dasar yang kuat ini, manajemen menganggap posisi kompetitifnya sangat kuat, untuk itu manajemen seharusnya mempertimbangkan untuk melakukan investasi demi meraih atau mempertahankan posisi yang kuat atau pasar sasaran yang tinggi.

Tahap 5 : Memproyeksikan posisi masa depan pasar.

Meramalkan masa depan pasar jauh lebih sulit dibanding menilai kondisi sekarang. Para manajer seharusnya menentukan terlebih dahulu bagaimana daya tarik pasar biasanya berubah selama 3 atau 5 tahun mendatang. Titik awal untuk penilaian ini adalah analisis produk pasar, termasuk pertimbangan atas pergeseran dalam kebutuhan dan perilaku pelanggan, masuk atau keluarnya pesaing, dan perubahan-perubahan dalam strategi mereka. Para manajer juga harus mengarahkan beberapa isu yang lebih luas, seperti perubahan-perubahan dalam produk atau teknologi proses, pergeseran dalam iklim ekonomi, dampak *trend* sosial atau politik, dan pergeseran dalam kekuatan tawar-menawar atau integrasi vertikal pelanggan.

Tahap 6 : Mengevaluasi implikasi untuk memilih pasar sasaran dan mengalokasikan sumber daya. Para manajer seharusnya hanya mempertimbangkan sebuah pasar untuk menjadi sasaran yang diinginkan jika sangat positif pada paling tidak satu atau dua dimensi daya tarik pasar dan posisi kompetitif potensial dan setidaknya cukup positif pada dimensi yang lain. Matriks daya tarik pasar/posisi bisnis menawarkan panduan umum bagi tujuan strategis dan pengalokasian sumber daya untuk segmen-segmen yang saat ini ditargetkan dan menyarankan segmen-segmen baru mana yang perlu dimasuki. Keyakinan umum dari matriks ini adalah bahwa para manajer seharusnya memusatkan sumber daya pada pasar-pasar yang menarik di mana bisnis dengan aman diposisikan, menggunakannya untuk meningkatkan posisi kompetitif yang lemah dalam pasar yang menarik dan keluar dari pasar yang tidak menarik di mana perusahaan tidak menikmati keunggulan kompetitif.

4.6. Meramalkan Pasar

Peramalan merupakan studi terhadap data historis untuk menemukan hubungan kecenderungan dan pola yang sistematis. Misalnya untuk sampai kepada keputusan membangun pabrik baru, dibutuhkan peramalan berupa permintaan produk di masa yang akan datang, inovasi teknologi, biaya, harga, kondisi persaingan, tenaga kerja, dsb.

Dalam dunia bisnis hasil peramalan mampu memberikan gambaran tentang masa depan perusahaan yang memungkinkan manajemen membuat perencanaan, menciptakan peluang bisnis maupun pola investasi mereka.

Makridakis mengidentifikasi 3 sumber utama ketidakakuratan peramalan dunia bisnis yakni:

1. Kesalahan dalam identifikasi pola dan hubungan
2. Pola yang tidak tepat dan hubungan yang tidak pasti
3. Perubahan pola atau hubungan

Salah satu aspek yang paling sering disalahpahami dalam peramalan adalah ketidakpastian, karena dalam praktiknya hasil peramalan tidak pernah secara mutlak tepat kecuali kebetulan. Karena akurasi hasil akan sangat bergantung pada metode/teknik peramalan yang dipakai. Berikut beberapa karakteristik metode peramalan.

Karakteristik Metode Peramalan

METODE	DATA YANG DIBUTUHKAN	BIAYA	HORIZON PERAMALAN	APLIKASI
Model kualitatif				
1. teknik delphin	Hasil survei	Mahal	Jangka panjang	Peramalan teknologi
2. analisis dampak silang	Korelasi antar beberapa kejadian	Mahal	Jangka panjang	Peramalan teknologi
3. analogi histories	Data beberapa periode pada situasi yang sama	Mahal	Jangka panjang dan menengah	Kondisi ekonomi
Model kuantitatif				
1). metode kausal				
a. regresi	Data histories	Sedang	Jangka menengah permintaan	Peramalan
b. ekonometrik	Data histories	Sedang, mahal	Jangka panjang dan menengah	Kondisi ekonomi
2). Model runtun waktu				
a. rata-rata	N Observasi paling akhir bergerak	Sangat murah	Jangka pendek	Peramalan permintaan
b. penghalusan eksponensial	Konstanta penghalusan, nilai yang dihaluskan sebelumnya dan observasi paling akhir	Sangat murah	Jangka pendek	Peramalan permintaan

**Kelebihan dan Kekurangan Metode Kuantitatif Versus
Metode Kualitatif untuk Peramalan**

PERTIMBANGAN	METODE KUANTITATIF	METODE KUALITATIF
Pilihan metode atau yang dipergunakan.	Metode atau model tidak dapat dipilih atas dasar statistic semata-mata.	Pilihan metode atau model berpengaruh besar terhadap ramalan, tetapi membutuhkan penilaian manusia untuk memilihnya.
Kemampuan memprediksi perubahan dalam pola atau hubungan yang ada.	Perubahan di masa mendatang tidak dapat diprediksi.	Perubahan di masa mendatang dapat diprediksi, tetapi dapat pula diabaikan, atau bahkan orang terlalu melebih lebihkan.
Pemamfaatan infomasi atau data yang tersedia.	Tidak semua informasi dalam data dipergunakan.	Keterangan dari orang dalam, dapat dipergunakan tetapi orang sering kali bersifat selektif, membias dan tidak konsisten dalam menggunakan informasi tersebut.
Adaptasi atau penyesuaian ramalan setelah perubahan diidentifikasi.	Modifikasi ramalan tergantung metode tertentu yang depergunakan.	Dapat mengevaluaisi pengaruh perubahan dan memodifikasi ramalan.
Unsure obyektivitas dalam ramalan.	Obyektifitas diperoleh atas dasar beberapa criteria (misalnya meminumkan mean <i>squared error</i> /MSE) yang harus ditentukan berdasarkan judgment.	Ramalan sangat dipengaruhi pertimbangan politik, pribadi dan perasaan optimis/pesimis yang tidak pada tempatnya.
Penentuan ketidakpastian masa mendatang.	Sering kali di luar perkiraan sebagian besar metode kuantitatif yang ada.	Sebagian besar di luar perkiraan sebagai akibat optimis yang berlebihan.
Kebutuhan akan pengulangan ramalan.	Ramalan tetap konsisten, baik itu saat dipergunakan pertama kali atau pada saat lainnya.	Orang biasanya gampang bosan dengan situasi pengulangan ramalan, dehingga ramalannya tidak konsisten.
Biaya metode yang dipergunakan.	Dewasa ini relatif mudah.	Relatif mahal.

Exhibit 3. Meramalkan Penjualan

Sebuah perusahaan ingin memproyeksi penjualannya pada tahun 2008 dan melihat *market share*-nya.

Penjualan Perusahaan dan Industri Tahun 2002–2007

Tahun	Penjualan perusahaan (unit)	Penjualan industri (unit)
2002	1700	7.500
2003	1920	9.200
2004	2050	10.000
2006	2350	12.000
2007	2800	15.000

- Proyeksi penjualan industri tahun 2008

Untuk menentukan proyeksi penjualan industri perlu mengetahui pada data historisnya. Bila ada data yang ada menunjukkan kecenderungan naik atau turun maka proyeksinya dilakukan dengan *trend*. Sedangkan untuk data historis yang berpola fluktuatif maka proyeksinya dilakukan dengan teknik *average*. Dalam contoh di atas penjualan selama 5 tahun terakhir terus mengalami kenaikan, sehingga proyeksi penjualan industri tahun 2008 ditentukan dengan *trend*.

Proyeksi Penjualan Industri

Tahun	Y	X	XY	X ²
2002	1700	-2	-3400	4
2003	1920	-1	-1920	1
2004	2050	0	0	0
2006	2350	1	2350	1
2007	2800	2	5600	4
	10820		2630	10

1. Menentukan Proyeksi Penjualan Tahun 2008

$$a = \frac{10820}{5} = 2164$$

$$b = \frac{2630}{10} = 263$$

Persamaan *trend*: $Y = 2.164 + 263X$

Maka Penjualan 2008, $X=3$

$$\begin{aligned}\text{Persamaan trend : } Y &= 2.164 + 263(3) \\ &= 2.953\end{aligned}$$

2. Menghitung *Market Share* 2002–2007

$$\text{Market Share} = \frac{\text{Per min taan Perusahaan}}{\text{Per min taan Industri}} \times 100\%$$

Tahun	Market Share
2002	20.05 %
2003	20.00 %
2004	19.71 %
2006	20.98 %
2007	22.22 %

3. Proyeksi *Market Share* 2008

Tahun	Y	X	XY	X ²
2002	20.05	-2	-40.1	4
2003	20	-1	-20	1
2004	19.71	0	0	0
2006	20.98	1	20.98	1
2007	22.22	2	44.44	4
	102.96		5.32	10

Maka *Market share* 2008, $X=3$

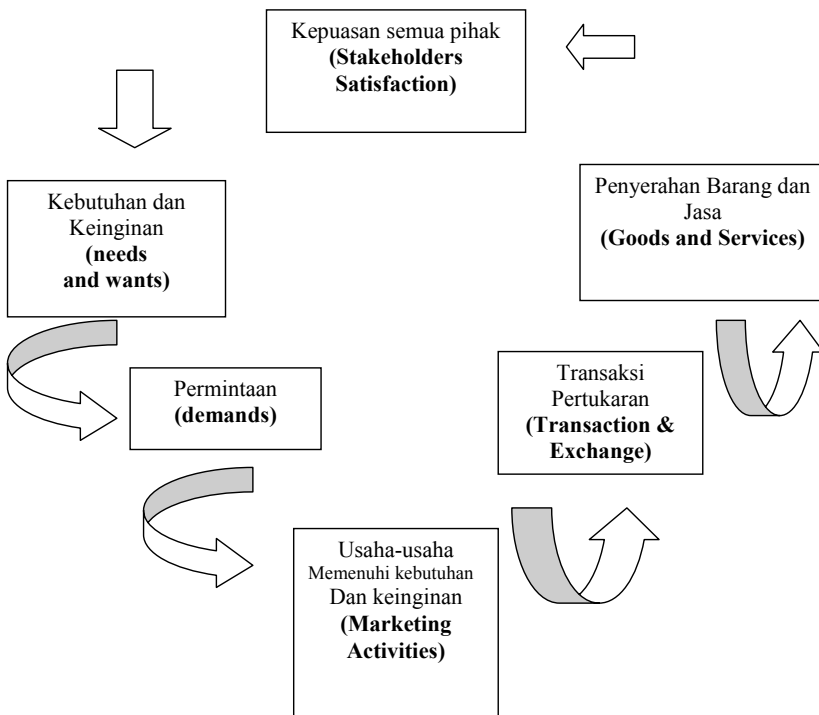
$$\begin{aligned}\text{Persamaan trend: } Y &= 20.6 + 0.532(3) \\ &= 22.196\end{aligned}$$

BAB V

ASPEK PEMASARAN

5.1. Pengertian Pemasaran

Pemasaran (*Marketing*) adalah suatu aktivitas untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan yang ada melalui penciptaan proses pertukaran yang saling menguntungkan. Aktivitas pemasaran tersebut antara lain perencanaan produk, kebijakan harga, melakukan promosi, distribusi, penjualan, pelayanan, membuat strategi pemasaran, riset pemasaran, sistem informasi pemasaran, dan lain-lain yang terkait dengan pemasaran.



Gbr 5.1. Proses Pemasaran

Pemasaran dimulai dengan adanya kebutuhan dan keinginan, kemudian adanya permintaan, munculnya usaha-usaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan, terjadi transaksi dan pertukaran, semuanya harus berakhir dengan saling menguntungkan kepuasan semua pihak.

3 tahapan dalam praktik pemasaran:

1. Pemasaran Swadaya (*Entrepreneurial Marketing*):
Ketika perusahaan masih kecil dan baru berdiri, di mana jumlah produk yang dijual tidak begitu banyak dan pengusaha baru belajar, maka pemasaran dilakukan dari individu ke individu, dari pintu ke pintu, dari toko ke toko, serta memasarkan sendiri-sendiri.
2. Pemasaran Terformulasi (*Formulated Marketing*):
Selanjutnya, setelah perusahaan semakin sukses dan berkembang, diperlukan pemasaran yang terformulasikan. Ada departemen pemasaran, pemasangan iklan, *sales force*, *marketing research*, dll.
3. Pemasaran Total (*Intrepreneurial Marketing*):
Muncul kesulitan dalam memformulasikan pemasaran, mencari laporan riset pemasaran, mencoba hubungan baik dengan *dealer* dan pesan-pesan iklan. Perusahaan kehabisan kreativitas dan berkeinginan bergerilya seperti dulu lagi. Manajer produk dan merek perlu keluar dari kantor dan mulai hidup dengan pelanggan dan menunjukkan cara baru menambah nilai dalam hidup pelanggannya.

5.2. Marketing Mix

Dasar konsep *marketing* adalah *marketing strategic*, yang merupakan kombinasi dari variabel-variabel yang dapat dikontrol oleh organisasi/perusahaan. *Marketing mix* adalah perpaduan dari variabel-variabel intern yang dapat dikontrol, dimobilisasi untuk mencapai pasar sasaran (segmen) tertentu.

Unsur-unsur yang terdapat dalam *marketing mix* menurut Smith (1993) dan Kotler (1997), adalah:

- **Product** (Produk/Jasa): meliputi unsur-unsur jenis-jenis produk, kualitas, desain, *features* (fasilitas dan kegunaannya), *brand-name*, kemasan, ukuran, pelayanan, garansi, dan penggantian jika terjadi kerusakan.
- **Price** (Harga), meliputi unsur-unsur daftar harga, potongan, bonus, jangka waktu pembayaran, aturan kredit. Harga biasanya digunakan oleh konsumen/pelanggan sebagai indikator kualitas. Artinya kalau harganya mahal seharusnya kualitasnya baik, dan sebaliknya, kalau harganya murah, maka produk/jasa yang dibeli biasanya kualitasnya tidak baik.
- **Promotion/Communication** (Promosi/Komunikasi), di dalamnya termasuk promosi penjualan, periklanan, tenaga penjualan, hubungan masyarakat (*public relation*), *direct marketing*, pembentukan *customer data base*, dialog, dan *provision of customer service*;
- **Place** (Tempat) meliputi unsur-unsur saluran distribusi, cakupan (*coverage*), lokasi, pergudangan, transportasi.
- **People** (Pimpinan dan Staf, Pelanggan, Pesaing): *personal characteristic of the marketing manager and staff*, *Political Power* (kekuatan politik), seperti suara/pendapat/pernyataan para elite politik dalam upaya menggalang kekuatan atau dalam menanggapi suatu masalah dapat mempengaruhi antara lain: opini massa, kondisi/sentimen pasar (melonjaknya harga-harga, melemahnya nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing, merosotnya harga saham, menurunnya minat investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia, kecemasan dunia usaha), keamanan, rasa aman, kepastian usaha, dan stabilisasi.

Untuk menghasilkan suatu strategi *marketing* yang baik semua unsur-unsur *marketing mix* ini harus diperhatikan dan dikembangkan secara seimbang. Konsep-konsep dan teori-teori, yang dapat berbentuk *general statement* (asumsi yang berlaku umum) atau postulat, yang terdapat dalam *text-book* asing atau

pemikiran para ahli dari luar Indonesia yang berkaitan dengan konsep dan teori manajemen *marketing mix* perlu disesuaikan dengan asumsi-asumsi yang berlaku khusus di Indonesia. Penyesuaian ini dapat dilakukan dengan menggunakan *situational* atau *contingency approach*, misalnya memperhatikan antara lain hal-hal berikut: 1) Situasi pasar, seperti: *unfair-competition* (monopoli); 2) Praktik bisnis, seperti *unfair business practices* (meniru, berbohong atau melebih-lebihkan dalam usaha promosi) yang dapat menimbulkan gap (kesenjangan) antara *expected value* (harapan) dan *perceived value* (prestasi yang sesungguhnya) dari produk/jasa yang ditawarkan; dan 3) *Communication channels* yang berkembang.

5.3. Kepuasan Pelanggan

Menurut Irawan (2004) menyatakan seorang pelanggan yang puas adalah pelanggan yang merasa mendapatkan *value* dari pemasok, produsen atau penyedia jasa. *Value* ini bisa berasal dari produk, pelayanan, sistem atau sesuatu yang bersifat emosi. Kalau pelanggan ingin suatu produk yang berkualitas maka kepuasan terjadi jika pelanggan mendapatkan produk yang berkualitas. Kalau *value* dari pelanggan adalah kenyamanan maka kepuasan terjadi jika pelanggan merasa benar-benar nyaman. Kalau *value* dari pelanggan adalah harga yang murah, maka pelanggan akan puas kalau mereka mendapatkan harga yang kompetitif dari produsen.

Nilai yang diterima oleh pelanggan (***customer delivered value***) adalah perbedaan antara nilai total pelanggan (***total customer value***) dengan total biaya pelanggan (***total customer cost***). **Total nilai pelanggan** adalah sejumlah manfaat yang diharap pelanggan dari barang/jasa yang dibeli. Sedangkan **total biaya pelanggan** adalah sejumlah biaya yang harus dikeluarkan oleh pelanggan untuk mendapatkan barang/jasa yang diinginkan.

Apabila konsumen membeli suatu produk/jasa, sesungguhnya konsumen tidak hanya mengeluarkan biaya berupa uang harga produk/jasa tersebut, tetapi konsumen juga mengeluarkan biaya

berupa waktu, tenaga, pikiran, *transport*, dan lain-lain. Demikian juga pada saat konsumen menerima produk/jasa yang bersangkutan, sebenarnya juga menerima manfaat lainnya seperti pelayanan, citra, dan lain-lain.

Tabel 5.1. Skema Nilai – Biaya Pelanggan

Total Nilai Pelanggan (<i>Total Customer Value</i>)	Total Biaya Pelanggan (<i>Total Customer Cost</i>)
1. <i>Product Value</i> (Nilai Produk)	Biaya Keuangan (<i>Monetary Cost</i>)
2. <i>Service Value</i> (Nilai Pelayanan)	Biaya Waktu (<i>Time Cost</i>)
3. <i>Personnel Value</i> (Nilai Citra)	Biaya Energi (<i>Energy Cost</i>)
4. <i>Image Value</i> (Nilai Karyawan)	Biaya Batin/Pikiran (<i>Psychic Cost</i>)

Perbandingan antara *total customer value* (TCV) dengan *total customer cost* (TCC), merupakan *customer delivered value* (CDV). Apabila TCV lebih besar dibanding TCC, maka pelanggan merasa diuntungkan atau puas. Sebaliknya apabila TCC lebih besar dibanding TCV, maka pelanggan merasa dirugikan atau tidak puas.

$TCV > TCC$ = Pelanggan merasa diuntungkan/puas

$TCV < TCC$ = Pelanggan merasa dirugikan/tidak puas

Apabila TCV diselisihkan dengan TCC, hasil inilah yang sebenarnya disebut CDV. Jika CDV positif, ini berarti pelanggan diuntungkan/puas, dan sebaliknya bila CDV negatif, maka pelanggan merasa dirugikan/kurang puas.

Pelanggan yang puas adalah pelanggan yang akan berbagi kepuasan dengan produsen atau penyedia jasa. Bahkan, pelanggan yang puas akan berbagi pengalaman dengan pelanggan lain. Bahkan menurut sebuah *research*, pelanggan yang puas akan berbagi pengalaman dengan 3–5 orang kawan-kawannya. Tetapi jika mereka tidak puas maka mereka akan bercerita kepada 10–15 orang lainnya. Oleh karena itu penting sekali arti dari kepuasan pelanggan untuk referensi bagi perusahaan yang bersangkutan.

5.3.1. Faktor-Faktor Pendorong Kepuasan Pelanggan

Menurut Irawan (2004) berdasarkan studi literatur ada lima *driver* utama kepuasan pelanggan.

Driver pertama adalah **kualitas produk**. Pelanggan puas kalau setelah membeli dan menggunakan produk tersebut, ternyata kualitas produknya baik. Kualitas produk ini adalah dimensi yang global dan paling tidak ada 6 elemen dari kualitas produk, yaitu *performance*, *durability*, *feature*, *reliability*, *consistency*, dan *design*.

Pelanggan akan puas terhadap televisi yang dibeli apabila menghasilkan gambar dan suara yang baik, awet atau tidak cepat rusak, memiliki banyak fasilitas, tidak ada gangguan, dan desainnya menawan. Pelanggan puas dengan motor yang dibeli apabila mesinnya dapat diandalkan, akselerasinya baik, tidak ada cacat, awet, dan lain-lain.

Driver yang kedua adalah **harga**, untuk pelanggan yang sensitif, biasanya harga murah adalah sumber kepuasan yang penting karena mereka akan mendapatkan **value for money** yang tinggi. Komponen harga ini relatif tidak penting bagi mereka yang tidak sensitif terhadap harga. Untuk industri ritel, komponen harga ini sungguh penting dan kontribusinya terhadap kepuasan relatif besar.

Kualitas produk dan harga seringkali tidak mampu menciptakan keunggulan bersaing dalam hal kepuasan pelanggan. Kedua aspek ini relatif mudah ditiru. Dengan teknologi yang hampir standar, setiap perusahaan biasanya mempunyai kemampuan untuk menciptakan kualitas produk yang hampir sama dengan pesaing. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang lebih mengandalkan *driver* ketiga, yaitu **service quality**.

Service quality sangat bergantung pada tiga hal, yaitu sistem, teknologi, dan manusia. Faktor manusia ini memegang kontribusi sekitar 70%. Tidak mengherankan, kepuasan terhadap kualitas pelayanan biasanya sulit ditiru. Pembentukan *attitude* dan perilaku yang seiring dengan keinginan perusahaan menciptakan,

bukanlah pekerjaan mudah. Pembenahan harus dilakukan mulai dari proses *rekrutment*, *training*, budaya kerja dan hasilnya baru terlihat setelah 3 tahun.

Sama seperti kualitas produk, maka kualitas pelayanan juga merupakan *driver* yang mempunyai banyak dimensi. Salah satu konsep *service quality* yang populer adalah ServQual. Berdasarkan konsep ini, *service quality* diyakini mempunyai lima dimensi yaitu *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy* dan *tangible*.

Untuk beberapa produk yang berhubungan dengan gaya hidup, seperti mobil, kosmetik, pakaian, *driver* kepuasan pelanggan yang keempat, yaitu ***emotional factor*** relatif penting. Kepuasan pelanggan dapat timbul pada saat mengendarai mobil yang memiliki *brand image* yang baik. Banyak jam tangan yang berharga Rp 200 juta mempunyai kualitas produk yang sama baiknya dengan yang berharga Rp 20 juta. Walau demikian, pelanggan yang menggunakan jam tangan seharga Rp. 10 juta bisa lebih puas karena *emotional value* yang diberikan oleh brand dari produk tersebut. Rasa bangga, rasa percaya diri, simbol sukses, bagian dari kelompok orang penting dan sebagainya adalah contoh-contoh *emotional value* yang mendasari kepuasan pelanggan.

Driver kelima adalah berhubungan dengan biaya dan **kemudahan** untuk mendapat produk atau jasa tersebut. Pelanggan akan semakin puas apabila relatif mudah, nyaman dan efisien dalam mendapatkan produk atau pelayanan. Banyak nasabah mungkin tidak puas dengan pelayanan di cabang-cabang BCA karena seringkali antrian yang panjang. Tetapi, tingkat kepuasan terhadap BCA secara keseluruhan relatif tinggi karena persepsi terhadap total *value* yang diberikan BCA relatif lebih tinggi dibandingkan dengan pelayanan bank-bank pesaing. *Customer value* ini banyak didukung oleh jumlah ATM-nya yang sangat banyak. Produk tabungan BCA mungkin tidak terlalu istimewa bagi sebagian nasabahnya dan bahkan suku bunganya

relatif rendah, tetapi jumlah nasabah tabungannya masih besar karena *driver* yang kelima ini.

Dengan mengetahui kelima *driver* ini, tentulah tidak cukup bagi perusahaan untuk merancang strategi dan program peningkatan kepuasan pelanggan. Langkah berikutnya, adalah mengetahui berapa bobot masing-masing *driver* dalam menciptakan kepuasan pelanggan. Ada beberapa industri di mana faktor harga sangat penting, seperti industri yang bersifat komoditas. Produk-produk seperti koran, tabloid dan media cetak, kualitas produk sangatlah dominan. Apabila bicara industri hotel, rumah sakit atau perbankan, maka kualitas pelayanan tentulah sangat dominan.

Kontribusi *driver* ini juga dapat berubah dari waktu ke waktu untuk suatu industri. Pada saat krisis, suku bunga adalah komponen penting dalam mempengaruhi kepuasan. Saat ekonomi membaik dan tingkat suku bunga hampir sama untuk semua bank, maka komponen kualitas pelayanan menjadi *driver* kepuasan pelanggan yang paling penting.

Besarnya bobot setiap *driver* ini, relatif mudah diketahui dengan melakukan survei pasar. Dalam survei, pelanggan dapat ditanyakan secara langsung mengenai kepuasan mereka dan tingkat kepentingan dari masing-masing *driver* tersebut dalam mempengaruhi kepuasan mereka setelah menggunakan produk atau jasa.

5.3.2. Alat-Alat Deteksi dan Mengukur Kepuasan Pelanggan

1. Sistem Saran dan Komplain (*Complaint and Suggestion System*)

Dengan cara menyediakan kotak saran, komunikasi dua arah, menyiapkan petugas seperti *customer care* atau *customer complaint*, *hot line service*, pelayanan 24 jam, telepon bebas pulsa, web dan *e-mail* untuk usul saran konsumen.

2. Survei Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction Surveys*)

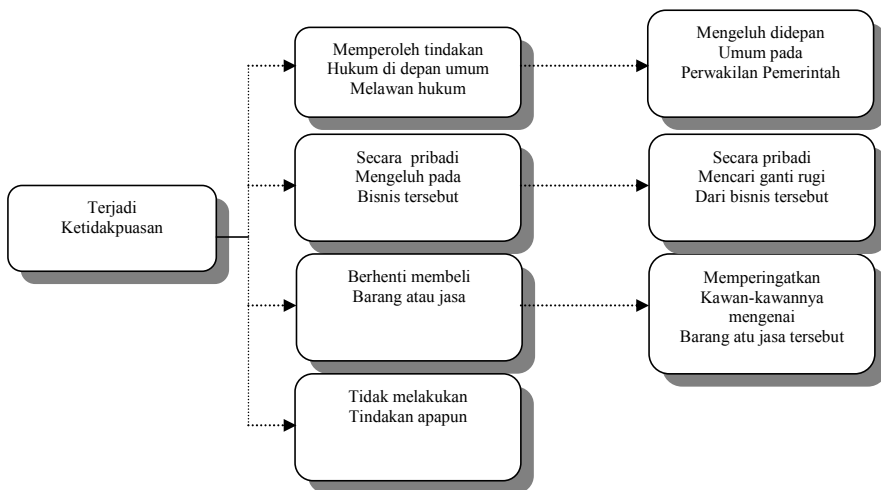
Dengan cara melakukan survei ke lapangan, menyebarkan daftar pertanyaan, angket, kuisioner, wawancara langsung, *telephone call*, dan lain-lain.

3. Belanja Hantu (*Ghost Shopping*)

Perusahaan dapat mengirim orang untuk berbelanja ke perusahaan saingan, untuk mencari kekuatan dan kelemahan produk dan pesaing. Perusahaan juga dapat pura-pura sebagai pembeli misterius dan berbelanja pada perusahaan sendiri untuk mengetahui bagaimana para karyawannya melayani pembeli, menerima telepon pelanggan, menyelesaikan komplain dan keluhan lain dari para pembeli.

4. Analisis Kehilangan Pelanggan (*Lost Customer Analysis*)

Perusahaan akan menghubungi pembeli yang berhenti berlangganan atau pelanggan yang pindah ke pesaing. Perusahaan akan menanyakan dan mencari tahu sebab-sebab mereka berhenti membeli dan pindah ke penjual lain. Dengan demikian perusahaan akan dapat memperbaiki kesalahannya dan meningkatkan pelayanan kepada konsumen.



Gbr 5.2. Pilihan Konsumen untuk Berurusan dengan Ketidakpuasan atas Barang dan Jasa

5.4. Loyalitas Pelanggan

Banyak perusahaan telah melakukan investasi besar-besaran untuk mengerti siapa pelanggan mereka sebenarnya dan langkah-langkah apa yang perlu diterapkan untuk mempengaruhi pelanggan tersebut sehingga mereka tetap setia dan bahkan kontribusi yang diberikan ke perusahaan semakin bertambah besar. Tetapi untuk meningkatkan loyalitas pelanggan, perusahaan tidak hanya perlu memperhatikan faktor-faktor seperti kepuasan dan jumlah pelanggan yang *defect* saja, tetapi juga perlu memperhatikan kelakuan dan kebutuhan pelanggan yang selalu berubah-ubah. Melalui pendekatan ini diharapkan perusahaan dapat menekan jumlah pelanggan yang *defect* sampai 30 persen.

Secara umum, ada tiga jenis kelakuan pelanggan yang mendasar yaitu *emotive*, *inertial*, dan *deliberative*. Pelanggan *emotive* biasanya dapat dikatakan fanatik terhadap suatu produk tertentu. Misalnya penggemar coca-cola, walaupun ada produk lain yang serupa tetapi mereka tetap memilih coca-cola.

Pelanggan *inertial* biasanya dapat berpindah ke produk lain karena ada faktor-faktor tertentu yang mempengaruhi misalnya kenaikan harga, pelayanan yang kurang baik atau perubahan gaya hidup. Contohnya produk *utilities* dan asuransi jiwa. Sedangkan untuk jenis pelanggan *deliberators*, mereka seringkali melakukan evaluasi ulang terhadap produk yang dibeli berdasarkan faktor harga produk atau kemudahan untuk melakukan transaksi dengan perusahaan yang bersangkutan. Mereka mengutamakan kenyamanan dan kualitas produk, misalnya pelanggan lebih suka berbelanja di toko grosir terdekat yang lengkap dengan toko roti. Atau toko grosir yang lebih jauh tetapi dengan harga yang lebih murah. Pada intinya, pelanggan akan selalu mengevaluasi keputusan mereka dengan mempertimbangkan faktor-faktor tertentu.

Walaupun profil loyalitas berbeda-beda untuk setiap perusahaan, tetapi pada umumnya setiap industri memiliki pola kelakuan yang serupa, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor struktural seperti seberapa sering pembelian dilakukan, frekuensi dari interaksi seperti *service calls*; pentingnya pembelian dilihat

dari segi emosional atau finansial, tingkat perbedaan dengan kompetitor dan kemudahan perpindahan ke produk kompetitor.

Dilengkapi dengan profil loyalitas, dapat diperoleh kesimpulan bahwa loyalitas itu bukan hanya mencegah pelanggan yang *defect* dan mengharapkan kontribusi yang lebih besar dari pelanggan, tetapi lebih mengutamakan pengertian dan bagaimana mengelola enam segmen loyalitas. Profil tersebut juga menekankan strategi yang berbeda-beda yang dibutuhkan untuk menangani setiap segmen dan langkah yang perlu dilakukan perusahaan untuk menerapkan hal ini. Ketika dikombinasikan dengan *customer value analysis* yang standar, profil ini dapat membantu perusahaan dalam menetapkan prioritas untuk membangun loyalitas berdasarkan besarnya kesempatan.

Sebagai contoh, suatu institusi finansial, yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, melakukan investasi besar-besaran untuk mengurangi *service* yang kurang memuaskan dan jumlah *account* yang tutup. Ternyata diperoleh kesimpulan bahwa alasan utama hal tersebut terjadi adalah kebutuhan pelanggan yang berubah-ubah. Selain adanya pengaruh dari harga dan fitur, termasuk juga unsur ketidakpuasan pelanggan.

Karena untuk mempengaruhi pelanggan itu tidak mudah, maka langkah pertama yang dapat dilakukan adalah mengerti kebutuhan pelanggan, antara lain dengan menggunakan hasil riset pasar yang ada untuk menentukan pentingnya atribut seperti *functional benefits* (seberapa baik produk yang ditawarkan dibandingkan dengan alternatif yang ada, termasuk faktor harga), *process benefits* (untuk meningkatkan proses yang ada sekarang), dan *relationship benefits* (misalnya "preferred" *customer* memperoleh diskon atau service khusus).

Program *reward* yang terstruktur dengan baik dapat memberikan *relationship benefits* bagi pelanggan. Misalnya Hertz, yang memiliki database terpusat untuk menyimpan data seluruh pelanggan termasuk data pembayaran bagi anggota #1 Club Gold program, sehingga pelanggan tidak perlu mengisi formulir secara berulang-ulang setiap kali mereka ingin menyewa mobil.

Kelebihan yang dimiliki Hertz ini terutama dari segi penghematan waktu. Tentu saja, perusahaan perlu mengkomunikasikan kelebihan tersebut kepada pelanggan. Karena kadangkala mereka tidak menyadari hal ini. Komunikasi yang sistematis tentang benefit yang diterima oleh pelanggan berdasarkan penawaran tertentu merupakan inti dari kesuksesan penerapan konsep *customer relationship management*. Salah satu metode penerapannya dalam jangka panjang adalah melalui *brand communication* dan *delivery*, untuk membangun ikatan secara emosional dengan pelanggan.

Perusahaan dapat menggunakan *market survey* dan data demografis untuk membedakan perubahan-perubahan terutama yang berkaitan dengan kebijakan atau jika perusahaan perlu membuat produk baru. Misalnya Honda, menciptakan minivan karena pelanggan setia yang berkeluarga menginginkan kendaraan yang lebih besar.

Selain itu profil loyalitas tersebut dapat digunakan untuk menganalisa berapa banyak pelanggan yang kurang puas dengan pelayanan yang diberikan dan berapa besar *budget* yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhannya. Bagi perusahaan tertentu, masalah ketidakpuasan pelanggan perlu mendapatkan perhatian khusus. Di perusahaan *mobile phone* misalnya, adanya masalah di bagian *customer service* dapat menyebabkan pelanggan pindah ke perusahaan lain yang sejenis jika masalah tersebut tidak cepat diselesaikan. Oleh karena itu sekarang ini banyak perusahaan memutuskan untuk melakukan investasi secara strategis, yaitu ditujukan untuk pelanggan tertentu yang dianggap menguntungkan bagi perusahaan.

5.5. Menyusun *Marketing Plan*

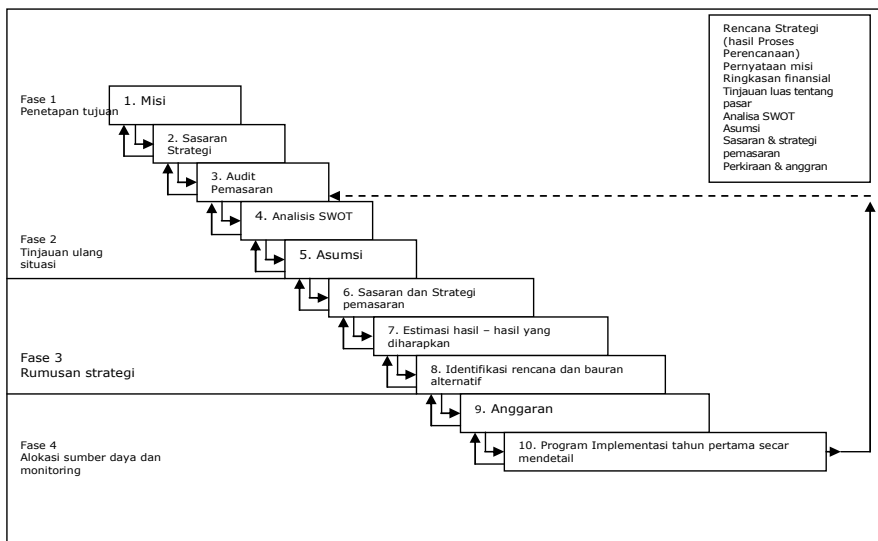
Burton (1998) menjelaskan langkah-langkah proses membangun strategi perencanaan pemasaran tersebut. Perencanaan pemasaran tersebut penting untuk dilakukan oleh suatu perusahaan dengan tujuan:

1. *Systematic futuristic thinking by management.*
2. *Better co – ordination of a company's efforts.*
3. *Development of performance standards for control.*
4. *Sharpening of objectives and policies.*
5. *Better prepare for sudden developments.*

McDonald (2002) menjelaskan bahwa di dalam praktiknya di lapangan, perencanaan pemasaran perusahaan tersebut harus mengandung beberapa unsur, seperti:

- Sasaran perusahaan atau tingkat profitabilitas yang diinginkan.
- Strategi perusahaan yang menunjukkan batasan bisnis, yaitu: jenis produk apa yang akan dijual ke jenis pasar apa (pemasaran); jenis fasilitas apa yang akan dikembangkan (operasi dan distribusi); ukuran dan karakter angkatan kerja (personel) dan pendanaan (keuangan).
- Sasaran lain perusahaan, semacam tanggung jawab sosial citra perusahaan/pasar bursa/karyawan dan sebagainya.

Sistemisasi proses perencanaan strategis sangat bersifat khusus dan terletak di pusat teori perencanaan pemasaran yang dapat disederhanakan.



Gbr 5.3. Langkah Proses Perencanaan Strategis

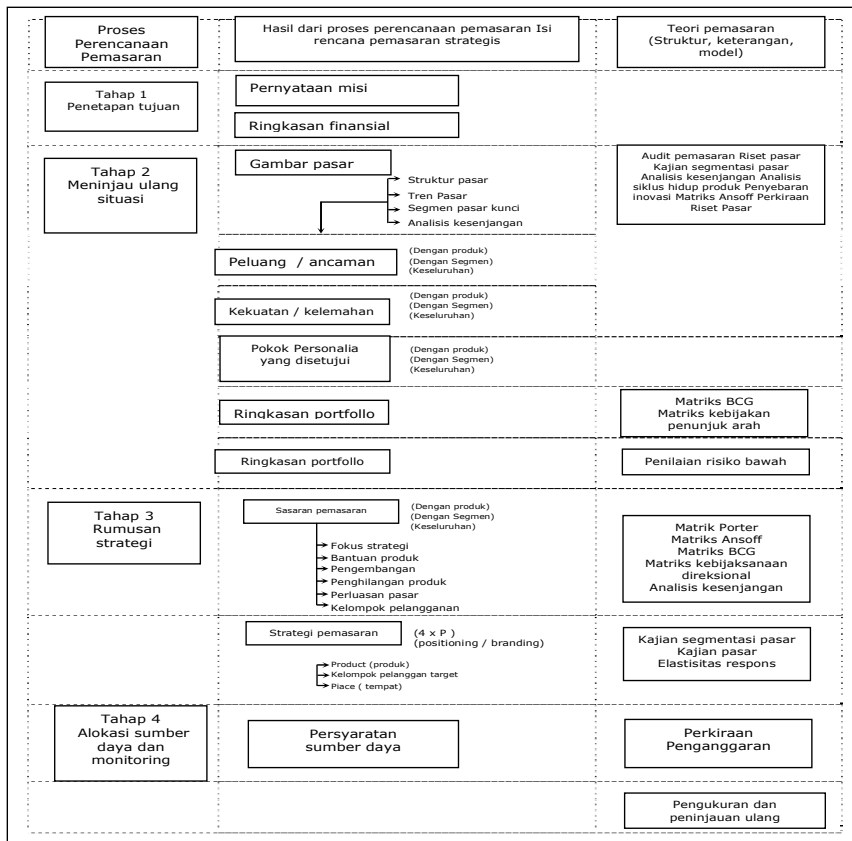
Sumber: McDonald, Malcom (2002), *How Come Your Marketing Plans Aren't Working: Kunci Sukses Perencanaan Pemasaran*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo

Dalam Tahapan penetapan tujuan, hal yang penting untuk ditekankan kembali bahwa definisi yang jelas dari sasaran perusahaan yang disepakati dan misi organisasi merupakan hal pokok dalam perencanaan pemasaran.

Selanjutnya adalah tahapan meninjau ulang situasi. Jelasnya, setiap rencana pemasaran harus sesuai dengan informasi yang menjadi dasar rencana itu dan audit pemasaran adalah alat untuk mengatur informasi untuk perencanaan. Tugas berikutnya adalah menindaklanjuti hasil-hasil dari audit pemasaran tersebut ke dalam suatu tindakan yang dapat dilaksanakan. Pada tahap ini mutlak dilakukan konsentrasi terhadap analisis yang menentukan *trend* atau pengembangan yang berpengaruh terhadap organisasi perusahaan dan menghilangkan semua informasi yang bukan merupakan pemikiran inti dari masalah pemasaran organisasi. Oleh karena tujuan audit pemasaran adalah untuk menunjukkan sasaran dan strategi pemasaran organisasi diperlukan suatu format untuk mengatur penemuan-penemuan besar dari hasil audit. Caranya adalah dengan melakukan analisis SWOT untuk setiap produk utama atau segmen pasar. Melalui SWOT maka akan didapat kekuatan dan kelemahan internal yang membedakannya dengan kekuatan dan kelemahan kompetitor dan dengan peluang maupun ancaman eksternal kunci. SWOT juga harus mencakup sebab-sebab adanya kinerja yang baik ataupun buruk. Dengan mengidentifikasi *key success factor* untuk organisasi suatu perusahaan dan pengaruh penting lainnya di luar serta implikasinya terhadap pokok persoalan kunci. Setelah melakukan audit pemasaran dan analisis SWOT dapat dilakukan asumsi dasar terhadap kondisi masa depan yang berkaitan dengan setiap segmen produk/pasar yang sedang dipertimbangkan. Asumsi ini harus muncul dalam rencana pemasaran. Sebagai ukuran dari tingkat kepentingannya, asumsi ini akan digunakan untuk memandu penetapan sasaran dan strategi pemasaran.

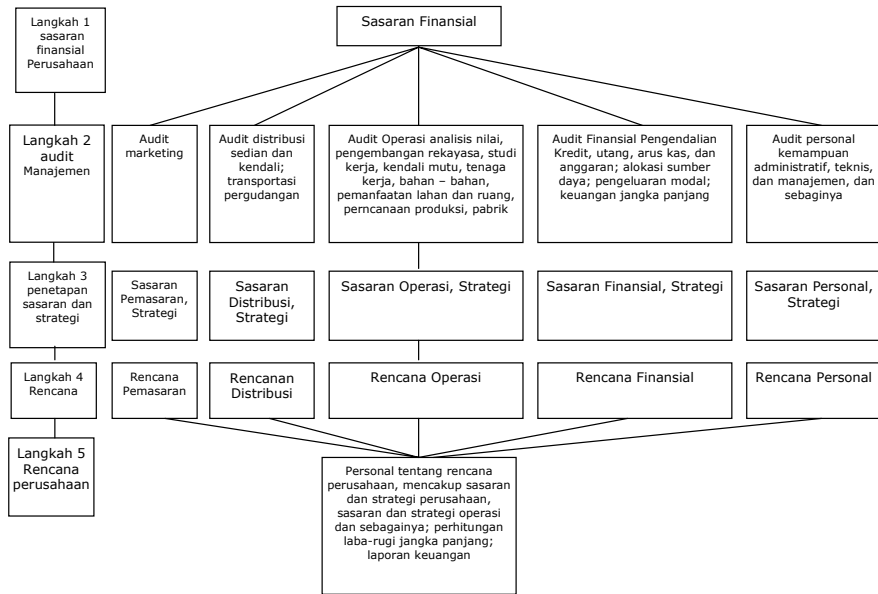
Tahap selanjutnya adalah perumusan strategi. Pada *fase* ini perumusan strategi mencakup perkiraan akan hasil-hasil yang

memang diharapkan dan dipertimbangkan cara-cara alternatif ke depan dan bauran pemasaran. Ketika strategi telah disepakati berikut sumber daya dan aktivitas yang diperlukan untuk menyampaikan strategi maka perlu diperhitungkan biayanya, hasilnya dalam bentuk anggaran. Terakhir, rencana taktis satu tahun (program implementasi mendetail tahun pertama) harus dikembangkan mengubah strategi pemasaran umum ke dalam subsasaran yang spesifik, masing-masing didukung oleh strategi yang lebih detail dan tindakan nyata. Sesuai dengan kondisinya, rencana mungkin terdiri rencana periklanan, rencana promosi penjualan, rencana penetapan harga, rencana produk, dan seterusnya atau kombinasi dari semua itu.



Gbr 5.4. Rencana Pemasaran Strategis dan Alat Teknik Terkait

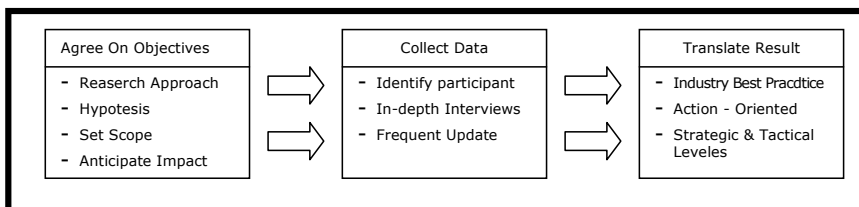
Sumber: McDonald, Malcom (2002), *how Come your Marketing plans Aren't Working: Kunci Sukses Perencanaan Pemasaran*, Jakarta: PT Elex Medial Komputindo.



Gbr 5.5. Perencanaan Pemasaran dalam Proses Perencanaan Perusahaan
 Sumber: McDonald, Malcom (2002), *How Come Your Marketing Plans Aren't Working: Kunci Sukses Perencanaan Pemasaran*, Jakarta: PT Elelex Media Komputindo

5.6. Mengaudit Efektivitas Program Pemasaran

Kotler (2000) bahwa proses pelaksanaan audit pemasaran dimulai dengan pertemuan antara jajaran pejabat perusahaan dan auditor-auditor pemasaran. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk memfokuskan diskusi mengenai permasalahan bagaimana agar proses kontrol pemasaran tersebut dapat dilaksanakan dan terbangun suatu persepsi yang sama.



Sumber: Kotler Marketing Group, *why A Sales Strategy Audit*, situs www.marketingteahcer.com

Gbr 5.6. Sales Strategy Audit Process

Dari uraian ini dapat dikatakan bahwa pada dasarnya terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan di dalam proses pelaksanaan audit pemasaran, antara lain:

- Siapa yang melakukan audit pemasaran?
- Kapan dan seberapa sering audit pemasaran tersebut dilakukan?
- Bagaimana standar kinerjanya?
- *Collect data* dan melakukan evaluasi, pengukuran (*implementing the audit*) serta *monitoring* berdasarkan sumber informasi yang relevan terhadap hasil pelaksanaan program-program pemasaran di lapangan.
- *Presenting the result to management* dan melakukan tindakan tindakan korektif yang diperlukan berdasarkan hasil evaluasi.

Sementara itu Means (1998) merangkum dan mencontohkan daftar pertanyaan *checklist* tersebut seperti yang dapat dilihat melalui Tabel 5.1. Menurut Bronlie (1993) jawaban dari pertanyaan-pertanyaan di dalam *checklist* tersebut akan menghasilkan data operasional pemasaran dari suatu organisasi sehingga dapat dibandingkan dengan ekspektasi yang hendak dicapai suatu perusahaan dan merupakan *starting-point* ketika perencanaan pemasaran hendak digunakan untuk melakukan audit pemasaran serta akan memberikan sejumlah manfaat.

Tabel 5.1. Marketing Audit Checklist Approach

MARKETING AUDIT CHECKLIST	
BUSINESS PLAN WRITTEN	
MARKET ANALYZED	
Target market identified:	
Industry analysis completed	
Market segment and niche identified	
Company strengths, weaknesses, opportunities and potential threats have been analyzed	
Prospect and customers profiled:	
Target prospect and customers identified	
Customer needs and wants analyzed	
Customer purchasing "influencers" indentified	
COMPETITIVE INFORMATION GATHERED AND COMPARED	
Terms and conditions	
Pricing	
Delivery and service	
Market objectives	
PRODUCT PROPERLY POSITIONED IN THE MARKET	
Product life cycle analyzed	
Know how product is perceived in market	
Return on investment objective set	
Product breadth and depth determined	
COST AND PRICING OBJECTIVES ESTABLISHED	
Unit cost (s) analyzed and know	
Price elasticity analyzed	
Pricing strategies determined	
Promotional tools identified (discount, allowances, freight, etc)	
RISK ANALYSIS PERFORMED	
Specific business risks determined	
Environmental risks identified	
Economic risks analyzed	
PLAN AND BUDGET ESTABLISHED FOR MARKETING COMMUNICATIONS	
Communication objectives for target market	
Tracking and evaluation criteria established	
Sales literature	
Differentiation theme/implementation objective	
Advertising and public relations	
Salient features and benefits established for target audiences(s)	
Media mix strategy determined	
Image of company is consistent and creative	
Trade show (s) share and illustrate the plan	
Customer service policies/plan established	
Periodically evaluated to meet customer needs	
SALES PLAN	
Sales forecasting Plan / Technique established	
Reps develop "ground-up" forecast with key customers	
Sales data captured and automation implemented	
Measurement and evaluation process in place	
Sales Management strategies and objectives	
Sales goal (s) and action plan per key customer written	
Top management understand stages of successful selling	
Sales channel (s) and distribution methods/pricing evaluated	
Competitive comparison matrix	
Strategy for penetrating new markets	

Sumber: Means Dennis (1998), "A Marketing Audit Checklist", Agency sales Magazine, Vol 28, Oct, 1998.

BAB VI

ASPEK SDM

Revolusi teknologi komunikasi dan informasi membuat dunia yang luas ini semakin lama semakin kecil (*global village*). Konsukensinya skala kompetisi pun meningkat dari *local competitive menjadi global competitive*. Bisnis baru akan bermunculan terutama dari negara-negara Cina, India, Taiwan, dan Korea yang harganya relatif murah. Dengan demikian perusahaan harus mampu bersaing secara profesional agar dapat *survive* dan berkembang. Hitt, Ireland, and Hoskisson (2001) mengemukakan bahwa untuk mengantisipasi hal ini diperlukan fleksibilitas strategi di semua wilayah operasinya. Bila perlu dilakukan *reorientasi* organisasi dan lingkungan bisnis agar dapat mengadaptasi perubahan yang begitu cepat.

Keberhasilan sebuah perusahaan sangat ditentukan sejauhmana perusahaan mampu mengelola, mengembangkan, dan memotivasi karyawan yang potensial. Ed Michaels, Helen Handfield-Jhons, dan Axelrod (konsultan dari McKinsey & Company) dalam bukunya *The war of Talent* (2001) secara khusus membahas pentingnya mengelola *human capital*.

Ulrich, zinger, dan Smallwood (1999) dalam bukunya *Result-Base Leadership* menegaskan di era ICT (*Information Communication and Technology*) menyebabkan perubahan yang terjadi begitu cepat dan seringkali *unpredictable*. Perkembangan ekonomi, akses yang cepat terhadap investasi, *money digital*, *virtual team* semuanya telah mengubah struktur persaingan menjadi *hyper competitive*. Organisasi-organisasi bisnis semakin sadar *technology* yang paling canggih pun dapat dibeli. Kondisi ini membuat *human capital* telah menggeser peran penting *financial capital* dalam sebuah perusahaan.

Sebuah Riset yang dilakukan oleh Watson Wyatt (*Human Capital Index*) terhadap 750 perusahaan publik yang terkemuka di America, Canada, dan Eropa dengan pendapatan minimum US\$ 100 juta menunjukkan perusahaan dengan *human capital management* yang lebih baik, berhasil mencatatkan pertumbuhan kinerja laba lebih dari 3 kali lipat dalam periode 5 tahun berturut-turut dibandingkan perusahaan dengan *human capital management* yang standar (Human Capital, 2006).

Salah satu kunci utama keberhasilan SDM adalah terletak pada proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan. Mencari karyawan yang profesional dan berkualitas tidaklah gampang. Kenyataan menunjukkan banyaknya pencari kerja dan tingginya angka pengangguran sementara banyak perusahaan yang mengeluh sedikit sekali dari mereka yang memiliki kualitas. Akibatnya “bajak-membajak” dan *headhunting* masih sering terjadi. Bahkan banyak perusahaan yang masih mengimpor tenaga kerja dari luar (*expatriate*) untuk menduduki posisi tertentu.

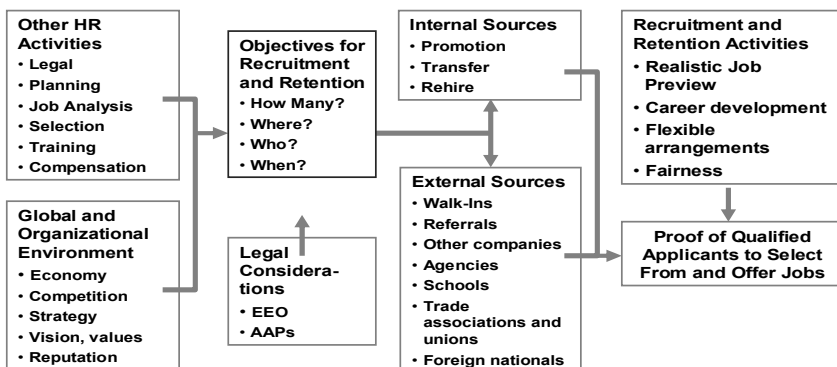
Persoalannya adalah bagaimana mengembangkan karyawan potensial secara maksimal untuk kepentingan bisnis baik jangka panjang maupun jangka pendek. Ed, Handfield & Axelord (2001) mengidentifikasi 6 langkah yang harus dilakukan yakni (1) menyusun standar pengembangan yang tinggi (*gold standard talent*) untuk karyawan potensial. Standar *talent* tinggi meliputi, kemampuan berpikir strategik, komunikasi, kompetensi, kinerja dsb. (2) Pemimpin haruslah terlibat penuh dalam setiap pengambilan keputusan tentang manusia dalam organisasi. Keterlibatan pemimpin sebatas pada menjamin agar standar yang tinggi yang telah disusun diterapkan pada setiap level. (3) pemimpin melaksanakan sendiri proses peninjauan terhadap *talent* (4) pemimpin menanamkan pola pikir *talent* kepada seluruh manajer dalam organisasi (5) pemimpin berinvestasi terhadap karyawan potensial. Gaji, bonus, insentif sangat membantu dalam membangun *talent pool* yang kuat. (6) pemimpin harus bertanggung jawab terhadap *talent pool* yang mereka bangun. Karena *talent pool* sangat strategik bagi keberhasilan organisasi.

Tabel 6.1. Model-Model Manajemen SDM

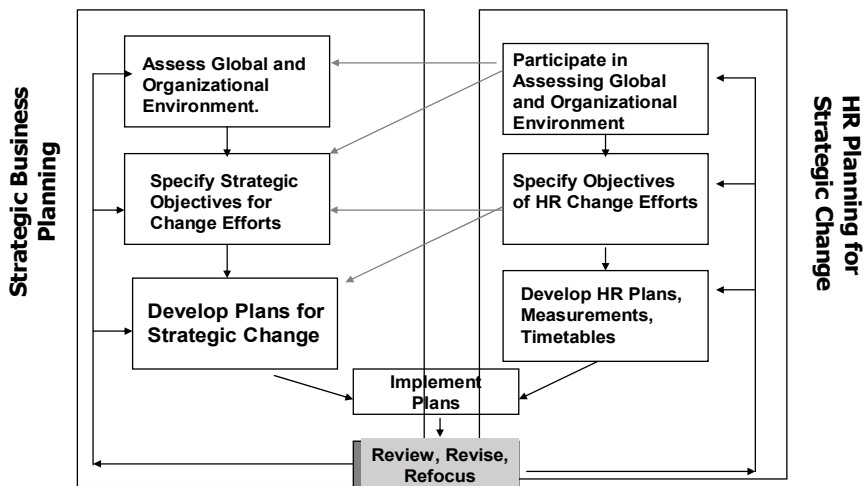
Model Tradisional	Model <i>Human Relations</i>	Model <i>Human Resources</i>
<u>Asumsi</u> 1. Pekerjaan tidak boleh begitu disukai oleh sebagian besar karyawan. 2. Apa yang dikerjakan karyawan tidak penting ketimbang apa yang diperoleh dari karyawan itu (upah). 3. hanya beberapa orang yang mampu bekerja secara kreatif, menentukan tujuan dan mengawasi diri sendiri.	<u>Asumsi</u> 1. karyawan ingin merasa berguna dan penting. 2. karyawan ingin diakui sebagai individu. 3. kebutuhan tersebut di atas lebih memotivasi daripada uang.	<u>Asumsi</u> 1. pekerjaan sesuatu yang menyenangkan dan sukan menyumbang hal yang berarti. 2. sebagian besar orang lebih kreatif, tanggung jawab, dan mampu mengontrol diri sendiri.

Perencanaan Strategik SDM

Greer (2001) menyatakan sistem Perencanaan SDM terdiri dari empat kegiatan yang saling berhubungan dan terpadu yakni (1) Inventarisasi persediaan SDM (2) *Forecast* SDM: untuk memprediksi permintaan dan penawaran karyawan di waktu yang akan datang (3) Penyusun rencana-rencana sumber daya manusia: untuk memadukan permintaan dan penawaran personalia dalam perolehan tenaga kerja yang *qualified* melalui penarikan, seleksi, latihan, penempatan, transfer, promosi, dan pengembangan (4) Pengawasan dan evaluasi: untuk memberikan umpan balik kepada sistem dan memonitor derajat pencapaian tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran perencanaan sumber daya manusia.

**Gbr 6.1. Integrated HR System**

Jackson and Schuler (2003) menyatakan agar perencanaan SDM mampu mengikuti perkembangan global, harus mensinergikan antara *strategic business planning* dan *HR planning for strategic change* yang meliputi visi dan misi, program pengembangan *talent* (*helping others to change and adapt*) memonitor efek dari perubahan dan mengintegrasikan sistem operasional perusahaan dengan *talent* yang ada.



Gbr 6.2. Framework HR Planning

Sumber: Randall S Schuller and Susan E Jakson., *Managing Human Resources Trough Partnership*, 2003

Integrasi ini akan memicu pertumbuhan kinerja perusahaan dengan karakteristik strategis, operasional dan organisasional yang khas dan pada akhirnya akan membuka dan menangkap ruang pasar baru dengan *market demand* yang tinggi (*blue ocean strategy*). Kim dan Mauborgne (2005) menyatakan untuk mencapai kondisi ini setidaknya ada empat rintangan yang harus dihadapi oleh pemimpin yaitu: (1) Rintangan kognitif yaitu menyadarkan karyawan pentingnya perpindahan strategis. (2) Keterbatasan SDM, karena semakin besar pergeseran dalam strategi maka semakin besar sumber daya yang dibutuhkan untuk mengeksekusi strategi itu. (3) Rintangan motivasi, yaitu bagaimana

perusahaan bisa memotivasi para *talent* untuk bergerak dengan cepat dan tangkas meninggalkan status quo (4) rintangan politis.

Bharwani (2006) mengukur keefektifan *Human Capital Excellence* ke dalam 4 (empat) kategori yakni: (1) Rekrutmen, seleksi, dan penempatan (*recruitment, selection, and placement*), yaitu apakah perusahaan memiliki metodologi, strategi, praktik dan sistem yang menunjang proses tersebut. Apakah program suksesi menjadi bagian rencana rekrutmen, apakah setiap lowongan dikomunikasikan ke dalam dan memberikan penjelasan mengenai persyaratan dan kriteria lowongan, apakah setiap pihak yang terlibat (2) Pelatihan dan pengembangan (*training and development*), salah satu alat ukur untuk meningkatkan *knowledge management* suatu perusahaan adalah seberapa banyak pelatihan yang dilakukan untuk memenuhi persaingan saat ini (3) Manajemen kinerja (*performance management*), program-program, sumber daya atau praktik-praktik yang digunakan perusahaan untuk menyelaraskan sasaran kerja individu dan kelompok dengan sasaran perusahaan. Secara garis besar mencakup hubungan antara kepuasan pelanggan internal dan eksternal dengan sasaran kerja individu, kelompok dan departemen, pengukuran keefektifan para manajer menilai karyawan serta pemberian umpan balik dan *coaching* yang berkesinambungan, menilai kinerja dan mengelola konsekuensi dari kinerja buruk. (4) Kompensasi dan penghargaan (*reward and compensation*): kemampuan perusahaan dalam menggunakan kompensasi dan penghargaan untuk mendorong daya saing perusahaan, menyelaraskan sasaran kerja dan individu/kelompok dengan sasaran perusahaan serta memperkuat perilaku positif terhadap pelanggan.

Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan

Rekrutmen didefinisikan sebagai aktivitas-aktivitas atau praktik-praktik penentuan karakteristik-karakteristik yang diinginkan dari pelamar, yang nantinya akan menjadi subjek aplikasi prosedur-prosedur seleksi. Rekrutmen merupakan fungsi tenaga kerja yang berarti pengusahaan tenaga kerja, pengerahan tenaga

kerja, dan pencaharian tenaga kerja. Rekrutmen adalah merupakan tindak lanjut dari fungsi manajemen tenaga kerja yang pertama, yaitu analisis pekerjaan. Setelah hasil analisis pekerjaan menunjukkan adanya uraian pekerjaan dan kualifikasi pekerjaan dilakukan. Uraian pekerjaan menunjukkan tentang uraian tugas dan tanggung jawab, serta kondisi perekrutan pekerjaan. Kualifikasi pekerjaan menjelaskan persyaratan yang harus dipenuhi calon tenaga kerja untuk memangku suatu jabatan.

Sumber-Sumber Rekrutmen

Secara garis besar penentuan sumber tenaga kerja dapat dilakukan dengan dua sumber, yakni perekrutan dari dalam perusahaan dan perekrutan dari luar perusahaan.

A. Perekrutan dari Dalam Perusahaan

Keunggulan atas kebijakan penentuan sumber tenaga kerja dari dalam perusahaan, antara lain:

1. Kenaikan jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya akan mendorong tenaga kerja untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas kerjanya.
2. Pemindahan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam suatu tingkatan dapat menghindarkan kejenuhan dan kebosanan terhadap pekerjaan lama yang sifatnya itu-itu juga.
3. Promosi dan mutai menimbulkan semangat dan kegairahan kerja lebih tinggi bagi tenaga kerja.
4. Alokasi dana dalam promosi dan mutasi dapat lebih rendah dari pada pencaharian tenaga kerja dari luar
5. Alokasi waktu relatif singkat sehingga kekosongan jabatan dapat segera diduduki oleh tenaga kerja dalam perusahaan
6. Karakteristik pribadi dan kecakapan tenaga kerja dari dalam perusahaan yang akan menduduki suatu jabatan telah diketahui dengan nyata, sedangkan tenaga dari luar perusahaan belum jelas.

Dan kemungkinan hal-hal negatif atas penentuan tenaga kerja dari dalam perusahaan, antara lain:

1. Serangkaian promosi dan mutasi mungkin mengakibatkan keadaan tidak stabil. Misalnya akibat promosi dapat menghilangkan keseimbangan semangat dan kegairahan kerja, kesetiaan, ketaatan, kejujuran, tanggung jawab, dan produktivitas kerja.
2. Promosi dan mutasi umumnya mengakibatkan kekosongan jabatan yang jabatan yang harus diisi dari luar perusahaan. Setiap pemindahan mengakibatkan suatu jabatan harus diisi, dan hal ini mengakibatkan serangkaian pemindahan. Pengisian akibat pemindahan tersebut memerlukan pengusahaan tenaga kerja dari luar perusahaan.
3. Penentuan seorang calon untuk promosi di antara tenaga kerja yang sederajat dapat menimbulkan rasa iri atau tidak puas di antara tenaga kerja.
4. Promosi dari dalam perusahaan membatasi opini dan *input* yang datang dari luar perusahaan.
5. Pengisian kekosongan pekerjaan dari dalam perusahaan cenderung mengabadikan status quo dan praktik lama yang mungkin kurang baik.

Tindakan manajemen tenaga kerja yang dianggap paling baik dalam menghindari hal-hal yang dipandang negatif adalah bersikap hati-hati atau tidak tergesa-gesa dalam menempatkan tenaga kerja untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi maupun jabatan yang setingkat. Serta masukan-masukan dari rekan sejawat perlu dijadikan bahan pertimbangan.

B. Perekrutan dari Luar Perusahaan

Perusahaan yang akan mulai beroperasi atau perusahaan yang merencanakan ekspansi usahanya memerlukan tenaga kerja baru. Alternatif dalam penetapan tenaga kerja baru merupakan jalan yang harus ditempuh atas pertimbangan dan kebijakan yang diambil oleh manajemen tenaga kerja. Pemanfaatan tenaga kerja lama tidak memungkinkan untuk memegang jabatan ganda.

Rekrutmen tenaga kerja dari luar perusahaan memerlukan perencanaan matang, khususnya menyangkut imbalan sebagai konsekuensi pekerjaan. Keseimbangan antara kuantitas keluaran produksi yang direncanakan dengan imbalan yang dapat diberikan kepada tenaga kerja perlu diperhitungkan secara rinci.

Pada umumnya penentuan sumber tenaga kerja dari luar perusahaan dapat dilakukan melalui beberapa cara. Cara yang bisa ditempuh antara lain, melalui departemen tenaga kerja, *headhunter*, konsultan lembaga pendidikan sekolah maupun luar sekolah, teman-teman karyawan perusahaan, iklan (media massa cetak dan elektronik), serta badan organisasi lain.



Gbr 6.3. Sumber Rekrutmen

Berbagai Kendala dalam Rekrutmen

Berbagai penelitian dan pengalaman banyak orang dalam hal rekrutmen menunjukkan bahwa kendala yang biasa dihadapi itu dapat mengambil tiga bentuk, yaitu kendala yang bersumber dari organisasi yang bersangkutan sendiri, kebiasaan para pencari tenaga kerja sendiri, dan faktor-faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan di mana organisasi bergerak.

- Faktor-faktor organisasional. *Kebijakan promosi dari dalam*, dapat menciptakan para pekerja yang berpandangan minimalis. *Kebijaksanaan tentang imbalan*, sangat berpengaruh pada kinerja para pekerja, sehingga perlu perencanaan yang

matang agar sesuai dengan apa yang diharapkan pekerja. Ketidaksesuaian pemberian imbalan akan mengurangi efektivitas tenaga kerja yang tentunya berakibat buruk bagi perusahaan atau organisasi.

- Kebiasaan pencari tenaga kerja. Dalam hal ini para pencari tenaga kerja mungkin saja dapat melakukan kesalahan dalam perekrutan tenaga kerja. Karena sudah menjadi suatu kebiasaan, maka sering terjadi kurangseriusan dalam penyeleksian tenaga kerja dan tidak lagi berusaha mencari alternatif lamaran sehingga yang benar-benar terbaiklah yang direkrut.
- Kondisi eksternal. Beberapa contoh dari kondisi eksternal yang perlu diperhitungkan dalam proses rekrutmen adalah sebagai berikut:
 1. Tingkat pengangguran; dalam hal tingkat pengangguran tinggi para pencari tenaga kerja bisa bertindak lebih selektif karena banyaknya yang melamar.
 2. Kedudukan organisasi terhadap organisasi lain; yang bergerak di bidang yang sama atau menghasilkan barang dan jasa yang sama.
 3. Langka tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu; berhubungan dengan semakin beranekaragamnya keterampilan dan keahlian yang diperlukan dari waktu seiring dengan perkembangan zaman.
 4. Proyeksi angkatan kerja pada umumnya; berkaitan dengan kondisi demografis seperti pertumbuhan penduduk, komposisi penduduk, dan sebagainya.
 5. Peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan; misalnya ketentuan mengenai upah minimum, ketentuan mempekerjakan wanita dan anak-anak, serta lain sebagainya.
 6. Praktik rekrutmen oleh organisasi lain; berkaitan erat dengan nilai-nilai etika yang berlaku. Contoh konkret yang menyalahi etika adalah terjadinya pembajakan tenaga kerja manajerial atau profesional dengan iming-iming imbalan dan fasilitas yang jauh lebih baik.

Recruiting and Retaining Employees

Line Managers • With HR, develop objectives, plans • Understand HR linkages • Disseminate info to internal candidates • Know labor market trends • Abide by laws • Facilitate retention	HR Professionals • Develop objectives, plans • Design recruitment and retention activities • Evaluate recruitment outcomes • Provide training in recruitment • Use exit interviews, surveys	Employees • Openly discuss objectives • Consider all aspects of HR in career decisions • Participate in recruitment efforts • Assist in diversity efforts • Seek info on company openings
---	--	--

Sumber: Randall S. Schulerr and Susan E. Jakson, *Managing Human Resources Trough Partnership*, 2003.

Seleksi

Proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Proses seleksi tergantung pada tiga masukan penting. 1) *Informasi analisis jabatan* memberikan deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar-standar prestasi yang diisyaratkan jabatan. 2) *Rencana-rencana sumber daya manusia* memberitahukan kepada manajer HRD bahwa ada lowongan pekerjaan. 3) penarikan agar manajer HRD mendapatkan sekelompok orang yang akan dipilih. Ketiga masukan ini sangat menentukan efektivitas proses seleksi.

Di samping itu, manajer personalia harus menghadapi paling tidak 3 (tiga) tantangan, yaitu:

1. Tantangan Suplai

Semakin besar jumlah pelamar yang “qualified” maka akan semakin mudah bagi departemen personalia untuk memilih karyawan baru yang berkualitas.

2. Tantangan *Ethis*

Penerimaan karyawan baru karena hubungan keluarga, pemberian komisi dan kantor penempatan tenaga kerja, atau karena suap, semuanya merupakan tantangan bagi pengelola organisasi.

3. Tantangan Organisasional

Secara alamiah, organisasi menghadapi keterbatasan-keterbatasan, seperti anggaran atau sumber daya lainnya yang mungkin akan membatasi proses seleksi. Di samping itu, berbagai strategi, kebijaksanaan dan taktik organisasi juga merupakan batasan-batasan.

Penempatan

Banyak orang menganggap bahwa penempatan merupakan akhir dari seleksi untuk karyawan baru. Tetapi penempatan di sini maksudnya bukan untuk karyawan baru saja tetapi juga berlaku untuk karyawan lama yang dirasa memiliki kemampuan untuk menempati posisi atau jabatan tertentu.

Dalam organisasi umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu **prestasi kerja dan senioritas**. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dan juga perlu adanya analisis yang matang terhadap kemampuan seseorang dan mengenai potensi yang bersangkutan.

Sedangkan promosi yang didasarkan kepada senioritas adalah dihitung dari lamanya bekerja. Dan perusahaan menempuh cara ini dengan tiga pertimbangan (Handoko, 2000: 171) yaitu:

1. Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
2. Penilaian biasa bersifat objektif dengan membandingkan masa kerja.
3. Mendorong organisasi untuk mengembangkan karyawan untuk dipromosikan.

Tetapi cara ini terdapat kelemahan karena karyawan yang paling senior belum tentu karyawan yang produktif.

Pelatihan dan Pengembangan

Training and Development sebagai Investasi SDM

Perubahan yang terjadi saat ini begitu cepat dan sering seringkali *unpredictable*. Revolusi komunikasi dan teknologi informasi telah mengubah perilaku dan cara hidup kita sehingga memungkinkan kita untuk berinteraksi dan memproduksi dengan cara-cara yang tak pernah terbayangkan sebelumnya. Perkembangan ekonomi, akses yang cepat terhadap investasi, *money digital*, *virtual team*, dll. Kesemuanya telah mengubah struktur persaingan, berubah dari *local oriented* menjadi *global oriented*, dari *local competitif* menjadi *global competitif*. Untuk dapat berkembang kita harus memaksimalkan kemampuan sehingga mempunyai kapasitas *think globally act locally*.

Manusia abad ini dipaksa untuk ikut dalam arus globalisasi yang seringkali merugikan dan menghanyutkan bagi orang-orang yang tidak siap akan perubahan. Memang perubahan mengandung dua konsekuensi seperti dua mata uang, di satu sisi akan mengancam orang-orang yang tidak siap untuk mengubah dirinya mengikuti perkembangan menjadi warga global sementara di sisi lainnya malah menimbulkan peluang-peluang bisnis baru yang tak pernah terbayangkan sebelumnya. Persolannya tinggal bagaimana memanfaatkannya dan menjadikan hal tersebut menjadi peluang dan menciptakan keunggulan yang kompetitif dan berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*). Salah satu cara yang harus dilakukan adalah mengkaji ulang strategi investasi sumber daya manusia.

Penelitian yang dilakukan oleh Christopher Huhne menyimpulkan bahwa pengadaan tenaga kerja yang kompeten paling menentukan nasib suatu negara maju dibanding faktor lainnya. Hal ini ditunjukkan oleh Jerman yang memiliki kualitas dan kuantitas pekerja yang kompeten di semua bidang sehingga memberikan kontribusi terbesar dalam keberhasilan suatu perekonomian. Tentu saja pengembangan sumber daya manusia tidak cukup menjelaskan kemajuan suatu negara. Namun pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu aktivitas yang penting. Tenaga kerja yang terlatih akan memudahkan seseorang untuk

bisa diterima bekerja bahkan membuat lapangan pekerjaan hal ini akan mengurangi angka pengangguran.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting bagi suatu organisasi. Peralatan dan teknologi canggih bisa dibeli, fasilitas fisik juga bisa ditiru dan diduplikasi oleh para kompetitor. Keduanya hanyalah sarana penunjang dan tidak menghasilkan *sustainable competitive* dalam jangka panjang. Tapi bagaimana dengan manusia. Tentu saja tidak mudah untuk ditiru dalam seketika. Bahkan sekalipun keahlian dan pengetahuan ditiru maka ini akan sangat menguntungkan organisasi tersebut karena dengan begitu ia akan tetap *leading*.

Edward Hawler menggambarkan pentingnya investasi SDM; *“To be competitive, organization in many industrie must have highly skilled, knowledgeable workers. They must also have a relatively stable labor force since employee turnover works directly againts obtaining the kind of coordination and organizational learning that leads to fast response and high-quality products and service”*.

Yang menjadi pertanyaan bukanlah apakah organisasi melakukan investasi sumber daya manusia atau tidak? Jika pertanyaan ini masih harus dijawab maka bisa dipastikan organisasi tersebut bakal tergilas oleh kompetitornya. Bagi perusahaan akan terkena sindrom dinosaurus. Yang harus menjadi fokus pertanyaan adalah seberapa besar dana yang harus diinvestasikan, dan model *training and development* apa yang harus di-*create* oleh organisasi agar bisa *survive and leading*.

Perusahahan-perusahaan besar seperti Motorola, Samsung Electronic, Sony, LG, Hewlet Packard, General Electric adalah contoh perusahaan yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pengembangan karyawannya. Mereka sadar bahwa untuk dapat berkompetisi dibutuhkan para karyawan yang tidak hanya mampu menerjemahkan tugas-tugas yang tertulis saja melainkan juga mampu mengantisipasi perubahan atau hal-hal yang tidak terduga sehingga ketika ada masalah yang membutuhkan penyelesaian cepat, karyawan mereka mampu

segera menyelesaikan tanpa harus menunggu waktu yang berbelit-belit. Contoh lainnya adalah City Bank yang mampu memberikan warna bagi industri perbankan kita, karena para jebolannya tersebar di seluruh perbankan kita.

Ini merupakan bukti bahwa sudah saatnya organisasi yang ingin maju harus mengalokasikan dana investasi yang cukup untuk pelatihan dan pengembangan karyawan. Robert Galvin, *Chief of Executive Motorola* mengatakan mereka tetap komitmen untuk menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan walaupun biaya yang dikeluarkan besar. Pengalaman di banyak organisasi menunjukkan bahwa dibutuhkan *learning continuous* untuk mencapai *continuous improvement*. Artinya pelatihan tidak bisa dan tidak cukup dilakukan sekali saja. Walaupun telah perusahaan telah mempunyai banyak karyawan berpengalaman akan tetapi peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku harus terus menerus dilakukan sehingga menjadi budaya dalam suatu organisasi dan karyawan tersebut mampu mengadaptasi perubahan dan tantangan dalam pekerjaan.

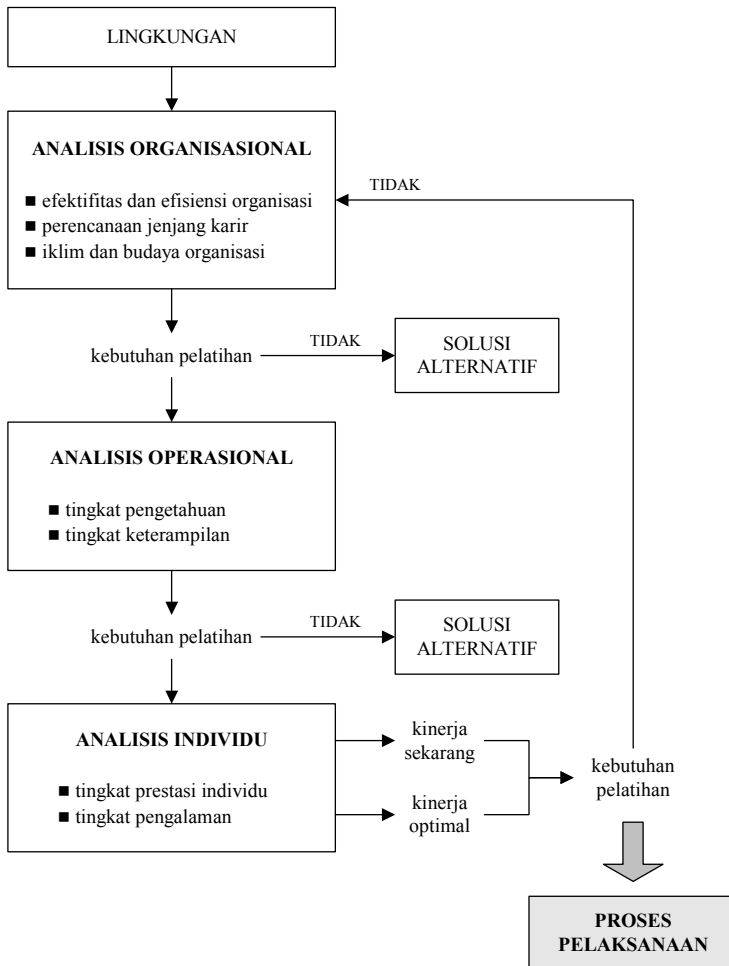
General Electric melalui sang CEO karismatis Jack Welch telah berhasil melakukan efektivitas kerja dan mengurangi 25% beban kerja karena *learning environment, training, dan retraining* yang mereka ciptakan. Sedangkan Kanter "*in a post-entrepreneurial era in which corporation need flexibility to change and restructuring is a fact of life, the promise very of long-term employment security would be the wrong one to expect employers to make. The knowledge that's today work will enhance the person value in term of future oppurtunis-that is a promise that can made and kept.- Chance to accumulate human capital skill and reputation-that can be invested in new oppurtunities as they arise.*

Proses Pelaksanaan *Training and Development*

Analisis Kebutuhan

Keputusan penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan haruslah bertumpu pada data terbaik yang tersedia, yang dihimpun dalam suatu penilaian kebutuhan (*needs assessment*). Dalam penilaian kebutuhan dilakukan diagnosis terhadap

masalah-masalah saat ini dan tantangan-tantangan di masa mendatang yang akan dihadapi. Cascio (1995) menyatakan penilaian kebutuhan dilaksanakan dalam 3 (tiga) tipe analisis yaitu analisis organisasional, analisis operasional, dan analisis individu.



Gbr 6.4. Interaksi pada Tahap Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Analisis organisasional (*organizational analysis*) merupakan pemeriksaan jenis-jenis permasalahan yang terjadi dalam organisasi. Analisis organisasional dilakukan untuk menjawab di mana sebaiknya ditetapkan titik berat pelatihan dan

pengembangan serta faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pelatihan dan pengembangan. Pada intinya, analisis organisasional adalah menghubungkan penilaian kebutuhan pendidikan dan pelatihan dengan pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Bidang-bidang khusus organisasi yang perlu didiagnosis adalah efektivitas dan efisiensi organisasi, perencanaan jenjang karier, serta iklim dan budaya organisasi.

Analisis operasional (*operational analysis*) adalah proses untuk menentukan perilaku-perilaku yang dituntut berdasarkan standar-standar pekerjaan yang harus dipenuhi. Analisis operasional hampir mirip dengan analisis pekerjaan, namun berpusat pada tingkat pengetahuan dan tingkat keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaan dan mencapai kinerja yang diharapkan.

Analisis individu (*individual analysis*) mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan-kebutuhan kerja dan organisasi dengan karakteristik dari masing-masing karyawan. Perbedaan antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja yang sesungguhnya adalah kebutuhan individu.

Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan

Setelah tahap penilaian kebutuhan selesai dilaksanakan, maka tahap selanjutnya adalah tahap pelaksanaan. Untuk tahap pelaksanaan, langkah-langkah penting bagi pengorganisasian program pendidikan dan pelatihan sebagai berikut:

1. Penentuan Materi

Dalam penentuan materi perlu diperhatikan relevansi terhadap kebutuhan pendidikan dan pelatihan, karakteristik, dan motivasi calon peserta, dan prinsip-prinsip belajar yang akan digunakan.

2. Metode Penyampaian Materi

Dalam penyampaian materi harus dipertimbangkan kandungan materi yang akan disampaikan. Untuk meningkatkan efektivitas pelatihan dan pengembangan, metoda penyampaian materi

sebaiknya bersifat partisipatif, relevan, repetitif (pengulangan), dan terjadi transfer pengetahuan.

3. Pemilihan Instruktur

Pemilihan seseorang sebagai pelatih (instruktur) harus didasarkan pada tingkat penguasaan materi, kemampuan dalam memotivasi peserta, sikap dalam mengajar, dan kemampuan dalam mentransfer ilmu.

4. Mempersiapkan Fasilitas Pelatihan

Semua fasilitas yang dibutuhkan untuk mendukung berlangsungnya pendidikan dan pelatihan seperti ruangan, alat tulis kantor, alat peraga, dan konsumsi perlu mendapat perhatian dari aspek kenyamanan dan kelengkapan fasilitas karena sangat mempengaruhi keberhasilan program pelatihan dan pengembangan.

5. Pelaksanaan Program

Dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan harus selalu dijaga agar pelaksanaan kegiatan benar-benar mengikuti rencana yang ditetapkan baik dari aspek ketepatan waktu maupun aspek kesiapan penyelenggaraan.

Evaluasi Program Pelatihan dan Pengembangan

Sebagai tahap terakhir dari siklus pelaksanaan program adalah tahap evaluasi. Empat kriteria yang diusulkan untuk mengevaluasi program pelatihan adalah reaksi, penguasaan, sikap, dan hasil.

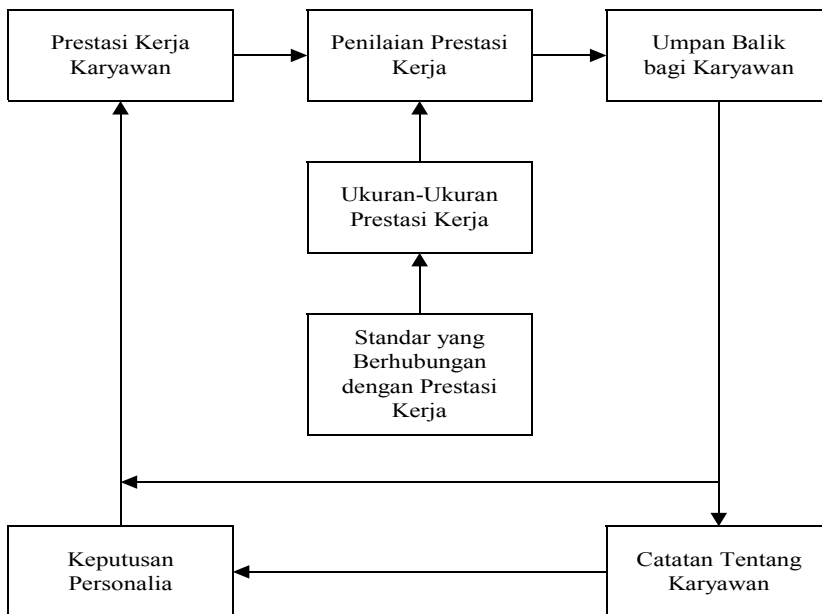
Keempat kriteria dasar dari pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan yang dapat dievaluasi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. **REAKSI**, terfokus pada pemahaman dan reaksi peserta terhadap tujuan program pelatihan dan pengembangan, serta proses pelaksanaan secara keseluruhan (materi, instruktur, fasilitas, dan penyelenggaraan).
2. **PENGUASAAN**, menilai sejauhmana para peserta pelatihan dan pengembangan benar-benar telah menguasai konsep, informasi, serta prinsip-prinsip keterampilan dan pengetahuan yang telah diberikan.

3. **SIKAP**, yaitu perubahan sikap dan perilaku para peserta dalam melakukan pekerjaan dan tugasnya sebagai hasil dari pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan.
4. **HASIL**, yaitu hasil akhir yang dapat diperoleh sehubungan dengan tujuan dan sasaran pelaksanaan program, khususnya yang mempengaruhi tingkat produktivitas dan kualitas kerja dari karyawan yang bersangkutan. Penilaian hasil pelatihan dan pengembangan tersebut secara umum berkaitan dengan peningkatan efektivitas organisasional.

Penilaian Kinerja

Untuk melihat efektivitas penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan, perusahaan perlu untuk melakukan penilaian terhadap perubahan sikap dan keterampilan para karyawan, baik sebelum maupun sesudah mengikuti program pendidikan dan pelatihan, atau dengan kata lain melihat selisih prestasi antara sebelum dan sesudah mengikuti program pelatihan dan pengembangan.



Gbr 6.5. Elemen-Elemen Pokok Sistem Penilaian Kinerja

Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Simamora (1997) mengemukakan adanya pendekatan ganda terhadap tujuan penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1. Tujuan Evaluasi

Hasil-hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi reguler terhadap prestasi anggota-anggota organisasi, yang meliputi:

- a. Telaah Gaji. Keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan *merit-pay*, bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian prestasi kerja.
- b. Kesempatan Promosi. Keputusan-keputusan penyusunan karyawan (*staffing*) yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer, dan pemberhentian karyawan merupakan tujuan kedua dari penilaian prestasi kerja.

2. Tujuan Pengembangan

Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi, yang meliputi:

- a. Mengukuhkan dan Menopang Prestasi Kerja. Umpan balik prestasi kerja (*performance feedback*) merupakan kebutuhan pengembangan yang utama karena hampir semua karyawan ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.
- b. Meningkatkan Prestasi Kerja. Tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada karyawan bagi peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang.
- c. Menentukan Tujuan-Tujuan Progresi Karier. Penilaian prestasi kerja juga akan memberikan informasi kepada karyawan yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karier jangka panjang.
- d. Menentukan Kebutuhan-Kebutuhan Pelatihan. Penilaian prestasi kerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

Faktor-Faktor Penilaian Prestasi Kerja

Simamora (1997) mengemukakan tiga dimensi kinerja yang perlu dimasukkan dalam penilaian prestasi kerja, yaitu:

1. Tingkat kedisiplinan karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan kebutuhan organisasi untuk menahan orang-orang di dalam organisasi, yang dijabarkan dalam penilaian terhadap ketidakhadiran, keterlambatan, dan lama waktu kerja.
2. Tingkat kemampuan karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan kebutuhan organisasi untuk memperoleh hasil penyelesaian tugas yang terandakan, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas kinerja yang harus dicapai oleh seorang karyawan.
3. Perilaku-perilaku inovatif dan spontan di luar persyaratan-persyaratan tugas formal untuk meningkatkan efektivitas organisasi, antara lain dalam bentuk kerja sama, tindakan protektif, gagasan-gagasan yang konstruktif dan kreatif, pelatihan diri, serta sikap-sikap lain yang menguntungkan organisasi.

Sedangkan Werther dan Davis (1996) menyatakan agar penilaian prestasi kerja yang dilakukan dapat lebih dipercaya dan obyektif, perlu dirumuskan batasan atau faktor-faktor penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1. *Performance*, keberhasilan atau pencapaian tugas dalam jabatan.
2. *Competency*, kemahiran atau penguasaan pekerjaan sesuai dengan tuntutan jabatan.
3. *Job behavior*, kesediaan untuk menampilkan perilaku atau mentalitas yang mendukung peningkatan prestasi kerja.
4. *Potency*, kemampuan pribadi yang dapat dikembangkan.

Setiap pekerjaan mempunyai faktor yang berbeda-beda untuk dinilai.

produksi:	administrasi:	manajemen:
Kualitas hasil kerja	Kualitas hasil kerja	Kualitas hasil kerja
Kuantitas hasil kerja	Kuantitas hasil kerja	Pengetahuan tentang pekerjaan
Pengetahuan tentang pekerjaan	Pengetahuan tentang pekerjaan	Ketergantungan
Ketergantungan	Ketergantungan	Kerjasama
Kerjasama	Kerjasama	Inisiatif
Adaptasi	Inisiatif	Pendapat/pengambilan keputusan
Kehadiran	Adaptasi	Kepemimpinan
Pengetahuan serbaguna	pengambilan keputusan	Perencanaan dan organisasi
Pemeliharaan	Kehadiran	
Keamanan	Kesehatan	

CONTOH PENGUKURAN KINERJA PERSPEKTIF SDM																				
No.	Aspek Kinerja Yang Diukur	Parameter	Interval												Keterangan					
			Harian		Mingguan		Bulanan		3 Bulanan		6 bulanan		Tahunan							
			P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R						
01.	Karyawan keluar	<2% dari total karyawan					✓								✓					
02.	Pelatihan	Min 5%														✓				
03.	Rekrutmen	Max. 45 hari													✓					
04.	Absensi	Max. 0,1%	✓		✓		✓								✓					
05.	Olahraga	1x per minggu														✓				
06.	Penilaian prestasi kerja	Min 2x per tahun												✓						
07.	Tinjauan manajemen SDM	Min 4x per tahun										✓			✓					
08.	Tinjauan gaji	Setiap tahun														✓				
09.	Up-date Data karyawan	1x per 6 bulan													✓					
10.	Rekreasi	2x per tahun													✓					
11.	Lembur fiktif	0	✓		✓		✓								✓					
12.	Anggaran kesehatan	≤ anggaran														✓				
13.	Program asuransi	100% semua karyawan	✓		✓		✓								✓					
14.	Kesalahan administrasi	0														✓				
15.	Program suksesi (1 kader 2)	100% (posisi kunci)														✓				
16.	Tinjauan manajemen	1x per tahun														✓				
17.	Survei kepuasan karyawan	1x per tahun														✓				
18.	Uraian pekerjaan	100% semua karyawan														✓				
19.	Analisa pekerjaan	1x per tahun (posisi kunci)														✓				
20.	Kecelakaan kerja	0	✓		✓		✓								✓	✓				
21.	Ketaatan regulasi	100%													✓	✓				
22.	Audit SDM	2x per tahun													✓					
23.	Jumlah perbaikan	50% dari jumlah karyawan														✓				
24.	Pelaksanaan kalender kegiatan	100%						✓							✓					
25.	Program orientasi	100% karyawan baru						✓							✓					
* P = Perencanaan			R = Realisasi																✓ = Frekuensi pengukuran	

*) P = Perencanaan R = Realisasi ✓ = Frekuensi pengukuran

Sumber: Susilo, Willy, 2002, Audit SDM

Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Antara evaluasi kinerja karyawan dengan kompensasi merupakan dua aspek yang berkaitan. Sifat hubungan yang ada antara kedua aspek tersebut adalah, bahwa evaluasi kinerja karyawan yang pada gilirannya akan menilai karyawan-karyawan dan mempengaruhi pemberian kompensasi. Maksud dari evaluasi kinerja karyawan adalah perbandingan karyawan yang diklasifikasikan guna menentukan kompensasi yang pantas. Sedangkan kompensasi merupakan sebagai akibat yang ditimbulkan atas konsekuensi dari hasil penilaian tersebut atau dengan kata lain kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa (kontra prestasi) atas kerja mereka.

Evaluasi kinerja karyawan dan kompensasi diselenggarakan dalam suatu organisasi memiliki tujuan tertentu. Pemberian kompensasi yang cukup baik dan tinggi mengandung implikasi terhadap organisasi berupa kehati-hatian dalam penggunaan tenaga kerja supaya dapat seefisien dan seefektif mungkin. Sebab dengan cara demikian organisasi akan memperoleh manfaat/keuntungan yang maksimal. Selain itu, pemberian kompensasi yang efektif dan efisien secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas serta pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

Di sisi lain kompensasi mengandung tujuan-tujuan; 1) Memperoleh personalia yang *qualified*. 2) Memikat karyawan dan menahan karyawan yang kompeten. 3) Menjamin keadilan 4) Menghargai perilaku yang diinginkan (mendorong peningkatan produktivitas kerja). 5) Mengendalikan biaya-biaya. 6) Memenuhi peraturan-peraturan legal. 7) Pengaitan kompensasi dengan kesuksesan organisasi; semakin organisasi mampu memberikan gaji yang tinggi menunjukkan semakin sukses organisasi tersebut.

Dalam rangka memberikan gaji kepada karyawan perlu diadakan pengukuran kontribusi yang tepat. Sedangkan untuk

mengadakan pengukuran kontribusi tersebut dapat dilakukan dengan melalui tiga cara:

a. Kelayakan karyawan (*job worth*)

Kelayakan karyawan merupakan sebuah kriteria yang menyangkut bagaimana kondisi karyawan. Apakah karyawan tersebut layak untuk dilakukan dalam kapasitas yang sesuai atau tidak. Dan apakah karyawan tersebut cukup setara dengan karyawan yang menerima tugas, jika dibandingkan dengan tingkat kedudukan dan tugas yang relevan.

b. Karakteristik perseorangan (*personal characteristics*)

Karakteristik perseorangan akan menyangkut masalah senioritas dan yunioritas. Asumsi yang sering berlaku dan diyakini adalah bahwa karyawan yang cukup senior dipandang telah memiliki kinerja yang tinggi, sedangkan yang masih yunior masih perlu dikembangkan dan dibina lagi.

c. Kualitas kinerja karyawan

Kinerja sebagai kriteria penting dalam penentuan struktur gaji. Melalui kinerja karyawan ini dapat diketahui bahwa sesungguhnya analisis dan penilaian karyawan tidak sekedar berdasarkan senioritas dan yunioritas. Senioritas belum tentu menentukan kemampuan kerja. Dapat terjadi seseorang yang berstatus sebagai karyawan yunior dapat bekerja dengan menunjukkan kinerja yang baik dari pada karyawan yang senior.

Dalam kompensasi, teori keadilan harus diciptakan karena penting bagi manusia. Ketidakadilan tidak menjadikan kepuasan karyawan. Organisasi menggunakan kompensasi untuk memotivasi karyawannya. Organisasi tidak hanya harus memiliki sistem yang wajar dan adil, sistem ini juga harus dijelaskan kepada para karyawannya. Sistem kompensasi yang paling adil dan wajar adalah apabila karyawan merasakan bahwa sistem tersebut memang benar-benar adil. Untuk menjamin keadilan kompensasi harus diambil langkah-langkah:

a. Pembuatan program kompensasi harus didahului dengan aktivitas pengumpulan data dan analisis data yang terkait secara berhati-hati dan benar, selanjutnya hasil analisis tersebut

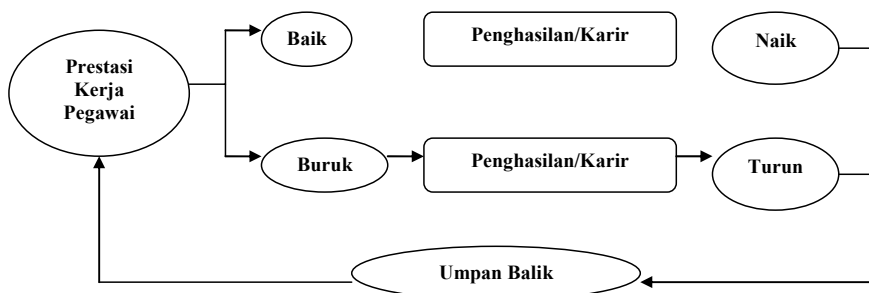
sebagai *input* utama pada *policy maker* dalam membuat keputusan kompensasi.

- b. Kompensasi tidak boleh statis, diubah sesuai kondisi.
- c. Karyawan membutuhkan pengertian akan program kompensasi, terutama berkenaan dengan bagaimana *reward* didapatkan, karena kondisi ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

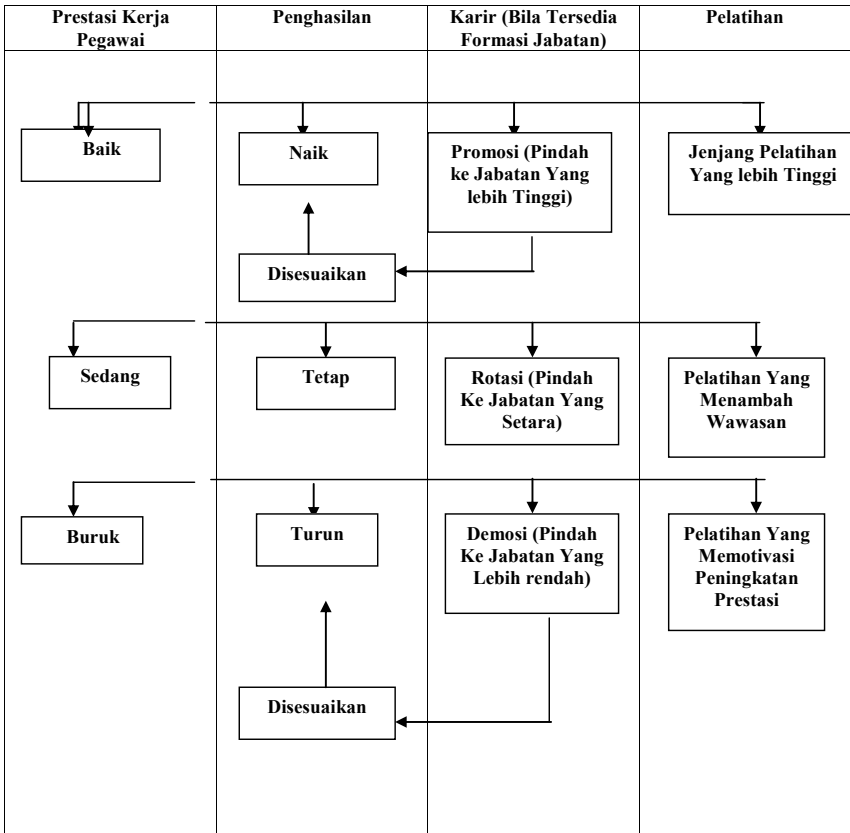
Pada masa sekarang ini beberapa organisasi semulai menggunakan *reward system* yang didesain dengan tujuan dapat memberikan bagian keuntungannya, baik bagi para anggota yang inovatif maupun organisasinya. Jika seorang individu muncul dengan ide mengenai sebuah produk atau jasa, baik yang sifatnya baru maupun beberapa modifikasi, mungkin dari desain karyawan yang sudah ditetapkan, akan diberikan *reward* berupa penghargaan ataupun sebagian dari perolehan keuntungannya.

Merit System

Merit system didefinisikan sebagai “pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada prestasi (*merit*) yaitu segenap perilaku kerja pegawai dalam wujudnya sebagai baik atau buruk, hal mana berpengaruh langsung pada naik atau turunnya penghasilan dan atau karier jabatan pegawai”.



Gbr 6.6. Merit System



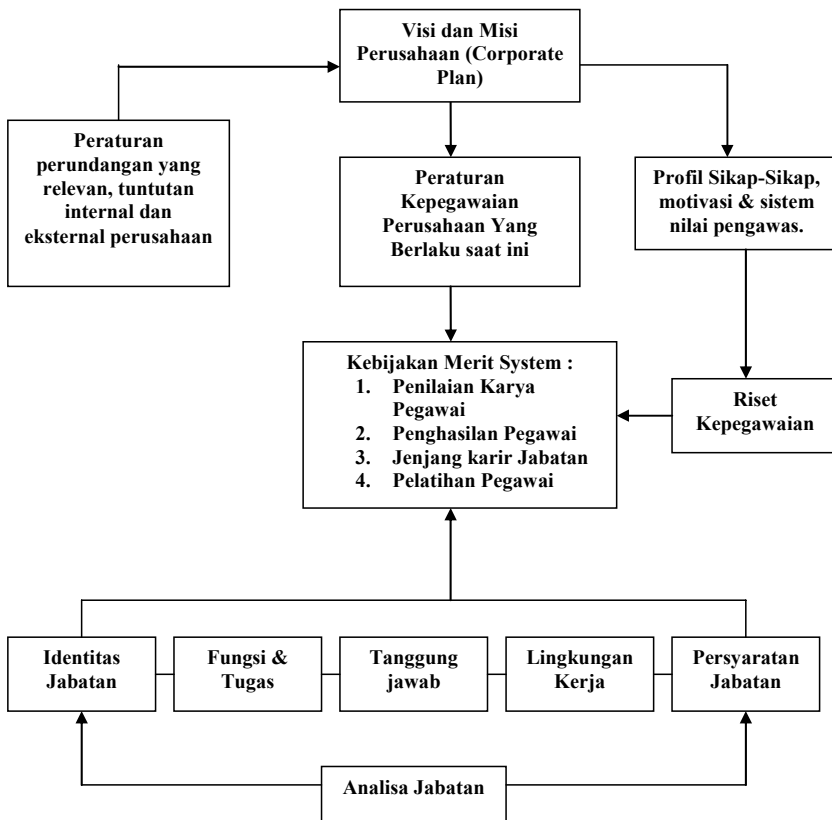
Gbr 6.7. Ilustrasi Penetapan Merit System
 Sumber: Wungu dan Brotoharsojo (2003), *Merit System*

Pendekatan dan Metode Perumusan Merit System

Merit system mengandalkan 2 (dua) pendekatan, yaitu:

1. **Top-Down** : Perumusan kebijakan personalia berdasarkan *merit system* akan memedomani segenap ketentuan literatur serta peraturan perundangan yang relevan dengan upaya-upaya peningkatan prestasi kerja pegawai. Metode yang digunakan adalah berupa studi literatur atau analisa teoritik melalui teknik membandingkan peraturan-peraturan di bidang personalia yang berlaku pada suatu perusahaan terhadap teori-teori bakunya.

2. Bottom-Up : Segenap kenyataan di lapangan yang berkaitan dengan upaya peningkatan prestasi kerja akan dijadikan pedoman dalam perumusan kebijakan personalia berdasarkan *merit system*. Metode yang relevan dengan pendekatan *bottom-up* adalah berupa analisa jabatan serta riset kepegawaian.



Gbr 6.8. Pendekatan dan Metode Perumusan Kebijakan Merit System

Sumber: Wungu dan Brotoharsojo (2003), *Merit System*

Agar penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan baik diperlukan metode yang memenuhi persyaratan di bawah ini, yakni: (1) Yang diukur adalah benar-benar prestasi dan bukan faktor-faktor lain, seperti yang menyangkut pribadi seseorang. (2) Menggunakan tolok ukur yang jelas dan yang pasti menjamin

bahwa pengukuran itu bersifat obyektif. (3) Dimengerti, dipahami dan dilaksanakan sepenuhnya oleh semua anggota organisasi yang terlibat. (4) Dilaksanakan secara konsisten dan didukung sepenuhnya oleh pimpinan puncak organisasi (Ruky, 1996).

Schuler dan Jackson (2003) menganjurkan agar sebelum menerapkan sistem imbalan berdasarkan kinerja, perlu melakukan penilaian yang mendalam terhadap pertanyaan-pertanyaan ini. Terdapat sepuluh pertanyaan yang harus dijawab sebelum menerapkan sistem imbalan berdasarkan kinerja, yakni: (1) Apakah pembayaran dinilai oleh karyawan? (2) Apakah sasaran yang akan dicapai oleh sistem imbalan berdasarkan kinerja? (3) Apakah nilai-nilai organisasi menguntungkan bagi sistem pembayaran kinerja? (4) Dapatkah kinerja diukur secara akurat? (5) Seberapa sering kinerja diukur dan dievaluasi? (6) Tingkat kesatuan apa (individu, kelompok, atau organisasi) yang akan digunakan untuk mendistribusikan imbalan? (7) Bagaimana bayaran akan dikaitkan dengan kinerja (misalnya: melalui peningkatan jasa, bonus, komisi atau insentif)? (8) Apakah organisasi mempunyai sumber keuangan yang memadai untuk membuat agar pembayaran berdasarkan kinerja bermakna? (9) Tahap-tahap apa saja yang akan ditempuh untuk memastikan bahwa karyawan dan manajemen punya komitmen terhadap sistem itu? (10) Serta tahap-tahap apa saja yang akan ditempuh untuk memantau dan mengendalikan sistem itu?

Merit system mempunyai tiga sifat kunci, jenis ini menekankan kinerja individu, kinerja yang dihargai biasanya diukur secara subyektif dan jenis ini memberikan kenaikan yang permanen, begitu kenaikan jasa diberikan, gaji pokok yang diperoleh akan lebih tinggi tanpa memandang kinerja yang akan datang. Sebaliknya, sebagian besar metode pembayaran untuk kinerja lainnya bersifat skala. Yaitu pembayaran yang diberikan untuk sekali kejadian kinerja (kinerja mungkin berlangsung sehari, seminggu, sebulan, atau selama sebuah proyek sedang dikerjakan) dan tidak berpengaruh selamanya terhadap gaji pokok yang akan datang. Bayaran selanjutnya ditentukan oleh jumlah kontribusi

kinerja tersebut. Dalam sistem ini peluang mendapatkan bayaran tambahan pada episode kinerja selanjutnya mendorong karyawan untuk mengerahkan upaya di masa mendatang. Imbalan berdasarkan kinerja mengacu kepada semua metode imbalan kinerja yang tidak membutuhkan perubahan gaji pokok (Lawler dan Jenkins, 1992).

Penerapan sistem imbalan yang berbasis kinerja akan memiliki dampak positif bagi karyawan karena dapat meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja. Namun praktiknya manajer banyak mengalami kendala, yang berkaitan dengan:

Pertama, penjabaran dan menilai kinerja karyawan yang baik hal ini disebabkan adanya perubahan sifat-sifat kerja yang dilaksanakan karyawan, sifat multidimensional kerja (pekerjaan semakin kompleks), penerapan teknologi baru di tempat kerja dan kurang pelatihan manajerial mengenai kinerja yang baik.

Kedua, kesulitan dalam mengidentifikasi imbalan yang bernilai bagi karyawan, karena untuk mengidentifikasi imbalan bagi karyawan perlu dilakukan dengan dua tahap yaitu mengelompokkan jenis imbalan baik intrinsik maupun yang ekstrinsik.

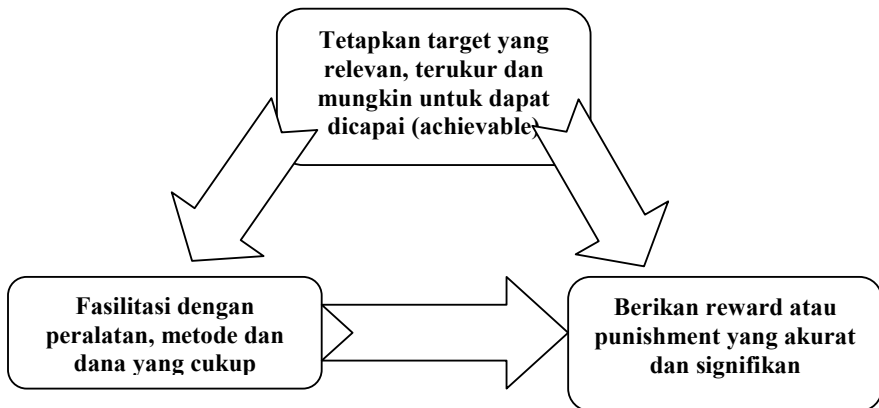
Ketiga, kesulitan dalam menciptakan keterkaitan atau keselarasan yang kurang tepat antara imbalan kinerja, hal ini berkaitan dengan kegagalan menciptakan keselarasan desain imbalan dengan kinerja karyawan, terciptanya keselarasan yang kurang tepat, terdapat sebagian karyawan terutama level buruh tidak menginginkan imbalannya sesuai dengan kinerja yang dicapainya atau kesalahan manajer dalam memahami laporan penilaian kerja (*performance appraisal*).

Menurut McGinty dan Hanke (1992), masalah yang dihadapi manajemen dalam penerapan *merit pay* meliputi: (1) kesulitan dalam mendefinisikan dan mengukur kinerja individu (2) tidak tepatnya proses penilaian yang berkaitan dengan sistem *merit pay* (3) kesenjangan kepercayaan dan kerjasama antara manajemen dengan karyawan (4) *merit pay* relatif tidak cukup

untuk karyawan yang menggunakan *base pay* (5) skeptisme para karyawan di mana pembayaran mereka dikaitkan dengan kinerja.

Untuk mengantisipasi hambatan dalam penerapan sistem imbalan yang efektif, manajemen dapat melakukan penjabaran dan pengukuran kinerja secara jelas, dengan cara menciptakan dimensi kinerja, melatih, dan memotivasi para manajer dalam melakukan penilaian kinerja serta mengidentifikasi imbalan yang dihargai karyawan maupun menciptakan keterkaitan antara kinerja dengan imbalan yaitu merancang dan menerapkan sistem yang benar-benar memberikan imbalan dengan perilaku yang diinginkan. Jika hambatan dalam penerapan sistem imbalan yang efektif tersebut dapat diatasi, sehingga apapun bentuk keputusan manajemen mengenai kompensasi maupun imbalan akan memiliki manfaat ganda bagi organisasi.

Persyaratan Efektivitas Kebijakan *Merit System*



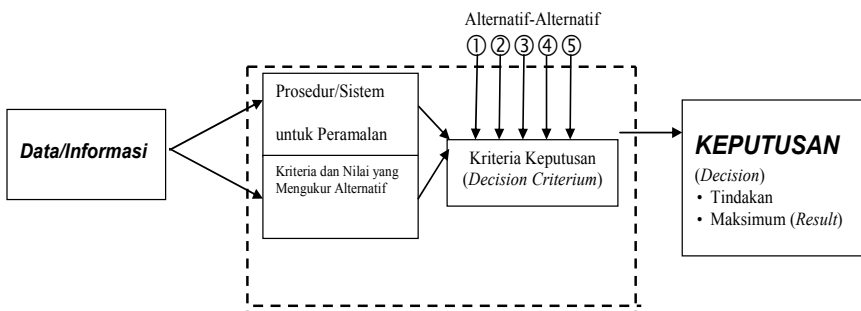
BAB VII

ASPEK PRODUKSI

Schroeder (1993) memberikan penekanan terhadap definisi kegiatan produksi dan operasi pada 3 hal yaitu:

1. Pengelolaan fungsi organisasi dalam menghasilkan barang dan jasa.
2. Adanya sistem transformasi yang menghasilkan barang dan jasa.
3. Adanya pengambilan keputusan sebagai elemen penting dari manajemen operasi.

Keputusan yang diambil oleh sebuah organisasi mengenai produk yang ditawarkan mempunyai dampak penting terhadap kinerja perusahaan. Sebagian keputusan bisnis mempunyai dampak yang cukup luas, misalnya pilihan mengenai produk baru dan pengembangan-pengembangan produk. Keputusan-keputusan seperti ini menyentuh setiap bidang fungsional dan mempengaruhi segala lapisan organisasi.



Gbr 7.1. Pola Pengambilan Keputusan

Ada empat macam pengambilan keputusan yang sering dihadapi dalam manajemen operasional.

1. Peristiwa yang Pasti (*Certainty*)
2. Peristiwa Tidak Pasti (*Uncertainty*)
3. Peristiwa dengan Risiko (*Under Risk*)
4. Peristiwa Akibat Konflik Antarlembaga (*Institutional Conflict*)

Pola pengambilan keputusan umumnya seperti diuraikan pada gambar di atas ini. Data yang diolah menjadi informasi merupakan unsur terpenting sebagai masukan di dalam sistem pengambilan keputusan, selanjutnya disalurkan melalui prosedur untuk dilakukan peramalan. Hasil dari peramalan yang diperoleh akan merupakan kumpulan alternatif kemungkinan yang bisa saja terjadi.

Produksi biasanya timbul setelah dilakukan riset atau penelitian terhadap konsumen, produk apa yang sedang diinginkan konsumen serta sesuai dengan kebutuhan. Perencanaan dan pengembangan produk pada hakikatnya adalah meliputi berbagai macam aktivitas *marketing* dan hal tersebut merupakan sebuah fungsi yang berorientasi pada konsumen. misalnya Hewlett - Packard (HP) adalah perusahaan pembuat komputer terbesar pertama yang melaksanakan strategi bersaing di zaman komputer baru tahun 1990-an. Manajemen perusahaan ini melaksanakan strategi ganda yakni memperkenalkan perbaikan produk dan penekanan biaya melalui skala ekonomi. perusahaan ini mempunyai strategi produk yang telah sukses di pasar komputer yang sangat kompetitif. Perusahaan yang memproduksi komputer ini tetap memberi kepuasan kepada konsumennya dengan produk-produk inovatif bermutu tinggi, terus-menerus meningkatkan citra mereknya yang kuat, dan secara efektif mengelola cara kerja semua lini, komputer mini, printer, serta perangkat-perangkatnya.

Prestasi HP (Hewlet Packard) sangat mengagumkan jika di lihat dari persaingan yang begitu hebat serta adanya pemotongan harga dalam industri komputer dunia pada tahun 1990'an. Pihak manajemen tak putus-putusnya melaksanakan strategi yang

menawarkan keunggulan nilai maupun keunggulan harga bagi konsumen.

Analisis dalam aspek produksi adalah untuk menilai kesiapan perusahaan dalam menjalankan usahanya dengan menilai ketetapan lokasi dan *layout* serta kesiagaan mesin yang digunakan. Menurut Kasmir (2003) Tujuan yang hendak dicapai dalam penilaian aspek produksi adalah:

1. Agar perusahaan dapat menentukan lokasi yang tepat.
2. Agar perusahaan dapat menentukan *layout* yang sesuai dengan proses produksi yang dipilih, sehingga memberikan efisiensi.
3. Agar perusahaan dapat menentukan teknologi yang tepat dalam menjalankan produksinya.
4. Agar perusahaan dapat menentukan metode perusahaan yang paling baik.
5. Agar dapat menentukan kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan sekarang dan di masa yang akan datang.

Sedangkan menurut Purba (2002) studi aspek produksi dalam studi kelayakan bisnis dilakukan untuk menjawab pertanyaan: *“Apakah proyek mampu untuk menghasilkan produk setiap tahun sesuai dengan permintaan pasar selama umur proyek ditinjau dari segi kuantitas, kualitas, kontinuitas, maupun harga”*.

7.1. Perencanaan (*Planning*)

7.1.1. Perencanaan Produk

Proses produksi menghasilkan produk. Pengusaha haruslah memikirkan tentang mutu produk yang tergantung dari berbagai aspek termasuk desainnya. Sebelum merencanakan desain atau mutu produk, kita harus mengetahui atribut produk yang antara lain adalah: bentuk produk, warna, bungkus, merek, label, prestise perusahaan, pelayanan perusahaan, dan sebagainya. Atribut produk tersebut selalu memiliki 2 aspek yaitu atribut yang menunjukkan aspek yang *tangible* yaitu aspek teknis

yang tercermin dalam bentuk fisik produknya dan aspek *intangible* yaitu aspek sosial budaya, yang tercermin pada tanggapan masyarakat terhadap pemakaian produk tersebut. Dengan memakai produk yang desain atau atribut-atribut lainnya (bungkus, merek dagang, dan sebagainya) yang menarik bagi si pembeli, maka dia akan merasa bangga bahkan merasa berada pada status sosial tertentu. Aspek itulah yang merupakan aspek *intangible*. Menurut Gitosudarmo (2001), dalam perencanaan produk yang akan dihasilkan, perlu diperhatikan beberapa hal, yaitu:

a. Atribut Produk

Atribut yang beraspek teknis (*tangible aspect*) adalah yang berkaitan dengan kemampuan teknis dari produk tersebut, misalnya keawetan sepeda motor, enak didengarnya musik, nikmatnya rasa makanan, dan sebagainya. Aspek non-teknis merupakan aspek yang kasat mata (*intangible aspect*) seperti persepsi konsumen yang menggunakan produk tertentu.

b. Posisi Produk

Ini merupakan pandangan konsumen terhadap posisi dari berbagai produk yang ditawarkan perusahaan kepadanya. Ada produk yang berkenan dan ada produk yang tidak berkenan dihati konsumen, ini dapat dianalisis dengan menggunakan “Analisis Posisi Produk”. Analisis ini menentukan atribut utama penentu pemilihan suatu produk dari konsumen. Dalam menentukan posisi produk, manajemen harus memperhatikan produk-produk lainnya terutama produk yang potensial. Penentuan posisi produk yang tepat akan memberikan gambaran tentang kedudukan produk yang dipasarkannya dalam peta persaingan dengan produk-produk lainnya, juga menggambarkan kekuatan dan kelemahan produk dibandingkan dengan produk pesaingnya.

c. Siklus Kehidupan Produk (*Product Life Cycle*)

Setiap produk akan masuk dalam jangkaun hidup yang berbeda-beda. Ada produk yang masanya panjang, ada pula yang sangat pendek. Produk-produk yang bersifat mode memiliki siklus

hidup yang pendek. Jadi daur hidup produk adalah masa hidup produk mulai dari saat dikeluarkan oleh perusahaan sampai dengan tidak disenangi lagi oleh konsumen. siklus produk terbagi menjadi 4 fase, antara lain:

- Tahap Perkenalan

Dalam tahap ini penjualan perusahaan masih sangat lambat, laba masih rendah bahkan terkadang rugi, karena sangat sulit untuk memperkenalkan produk baru kepada konsumen. Seringkali produk tersebut diperkenalkan tetapi tidak banyak masyarakat yang mengetahuinya. Di sini berarti perusahaan kurang efektif. Efektivitas tahap ini diukur dari banyaknya masyarakat yang mengenal produk baru tersebut.

- Tahap Pertumbuhan

Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap perkenalan yang berhasil. Tahap ini ditandai dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- Para pemakai awal melakukan pembelian ulang, diikuti dengan pembelian-pembeli potensial.
- Tingkat laba tinggi.
- Harga tetap atau naik sedikit.
- Biaya promosi tetap atau sedikit naik untuk menghadapi pesaing.
- Penjualan meningkat secara tajam.
- Biaya produksi per unit turun.

- Tahap Kedewasaan

Tahap ini menunjukkan adanya masa kejenuhan di mana konsumen sudah mulai bosan, sehingga akan sulit untuk meningkatkan penjualan produk tersebut. Hal ini tercermin pada garis siklusnya menjadi tidak setajam sebelumnya.

- Tahap Penurunan

Pada tahap ini masyarakat sudah tidak menyenangi produk tersebut sehingga penjualan akan merosot tajam. Ada beberapa faktor mengapa penjualan dalam tahap ini turun:

- Faktor kemajuan teknologi.
- Faktor perubahan selera konsumen.
- Faktor ketatnya persaingan dalam negeri dan atau luar negeri.

d. Portofolio Produk

Portofolio produk merupakan keadaan di mana suatu perusahaan memiliki beberapa macam produk yang dihasilkannya dan dipasarkannya kepada masyarakat luas. Dalam analisa portofolio ini seluruh produk yang dipasarkan akan dianalisa secara keseluruhan bersama-sama, sehingga dari sekian produk yang dipasarkan itu, akan ada produk yang sedang berada pada posisi tertentu dan yang lain posisinya berbeda lagi.

7.1.2. Perencanaan Kebutuhan Material

Perencanaan kebutuhan material (*material requarment planning*) adalah suatu konsep dalam manajemen produksi yang membahas cara yang tepat dalam perencanaan kebutuhan barang dalam proses produksi, sehingga barang yang dibutuhkan dapat tersedia sesuai dengan yang direncanakan. Salah satu alasan mengapa MRP digunakan secara cepat dan meluas sebagai teknik manajemen produksi terutama dalam lingkungan manufaktur karena MRP menggunakan kemampuan komputer untuk menyimpan dan mengolah data yang berguna dalam menjalankan kegiatan perusahaan. MRP dapat mengkoordinasikan kegiatan dari berbagai fungsi dalam perusahaan manufaktur, seperti teknik, produksi, dan pengadaan. Oleh karena itu, hal yang menarik dari MRP tidak hanya fungsinya sebagai penunjang dalam pengambilan keputusan, melainkan keseluruhan peranannya dalam kegiatan perusahaan.

Sebelum penggunaan MRP, perencanaan pengendalian persediaan dan produksi dilakukan melalui pendekatan reaktif sebagai berikut:

- *Reorder point policy*, di mana persediaan secara kontinu diawasi pengadaan dilakukan apabila jumlah barang persediaan sudah sampai pada tingkat yang ditentukan.

- *Periodic order cycle policy*, di mana persediaan diawasi dan pada setiap periode tertentu sejumlah barang ditambahkan agar jumlah persediaan tetap berada pada tingkat persediaan yang telah ditentukan.

MRP sangat bermanfaat bagi perencanaan kebutuhan material untuk komponen yang jumlah kebutuhannya dipengaruhi oleh komponen lain. Sistem MRP mengendalikan agar komponen yang diperlukan untuk kelancaran produksi dapat tersedia sesuai dengan yang dibutuhkan.

- **Tujuan MRP**

Secara umum, sistem MRP dimaksudkan untuk mencapai tujuan sebagai berikut:

- a) Meminimalkan persediaan. Dengan menggunakan metode ini, pengadaan (pembelian) atas komponen yang diperlukan untuk suatu rencana produksi dapat dilakukan sebatas yang diperlukan saja sehingga dapat meminimalkan biaya persediaan.
- b) Mengurangi risiko karena keterlambatan produksi atau pengiriman. MRP mengidentifikasi banyaknya bahan dan komponen yang diperlukan baik dari segi jumlah dan waktunya dengan memperhatikan waktu tenggang produksi maupun pembelian komponen, sehingga memperkecil risiko tidak tersedianya bahan yang akan diproses yang mengakibatkan terganggunya rencana produksi.
- c) Komitmen yang realistis. Dengan MRP, jadwal produksi diharapkan dapat dipenuhi sesuai dengan rencana, sehingga komitmen terhadap pengiriman barang dilakukan secara lebih realistis. Hal ini mendorong meningkatnya kepuasan dan kepercayaan konsumen.
- d) Meningkatkan efisiensi. MPR juga mendorong peningkatan efisiensi karena jumlah persediaan, waktu produksi, dan waktu pengiriman barang dapat direncanakan lebih baik sesuai dengan jadwal induk produksi.

▪ **Komponen MRP**

Komponen MRP terdiri atas jadwal induk produksi, daftar material, dan catatan persediaan.

a. Jadwal Induk Produksi

Jadwal induk produksi (*master production schedule*, MPS) merupakan gambaran atas periode perencanaan dari suatu permintaan, termasuk peramalan, *backlog*, rencana suplai/penawaran, persediaan akhir, dan kuantitas yang dijanjikan tersedia (*available to promise*, ATP). MPS disusun berdasarkan perencanaan produksi agregat, dan merupakan kunci penghubung dalam rantai perencanaan dan pengendalian produksi. MPS berkaitan dengan pemasaran, rencana distribusi, perencanaan produksi dan perencanaan kapasitas. MPS mengendalikan MRP dan merupakan masukan utama dalam proses MRP. MPS harus dibuat secara realistis, dengan mempertimbangkan kemampuan kapasitas produksi, tenaga kerja, dan subkontraktor.

Ketepatan MPS bervariasi berdasarkan jangka waktu perencanaannya. Perencanaan jangka pendek harus lebih akurat, mengingat biasanya berisi pesanan yang sudah pasti (*fixed order*), kebutuhan distribusi pergudangan, dan kebutuhan suku cadang. Semakin jauh jangka waktu perencanaan, ketepatan MPS biasanya semakin berkurang.

b. Daftar Material

Definisi yang lengkap tentang suatu produk akhir meliputi daftar barang atau material yang diperlukan bagi perakitan, pencampuran atau pembuatan produk akhir tersebut. Setiap produk mungkin memiliki sejumlah komponen, tetapi mungkin juga memiliki ribuan komponen. Setiap komponen sendiri dapat terdiri atas sebuah barang (item) atau berbagai jenis barang.

c. Catatan Persediaan

Sistem MRP harus memiliki dan menjaga suatu data persediaan yang *up to date* untuk setiap komponen barang. Data ini harus menyediakan informasi yang akurat tentang ketersediaan komponen dan seluruh transaksi persediaan, baik yang sudah

terjadi maupun yang sedang direncanakan. Data itu mencakup nomor identifikasi, jumlah barang yang terdapat di gudang, jumlah yang akan dialokasikan, tingkat persediaan minimum (*safety stock level*), komponen yang sedang dipesan dan waktu kedatangan, serta waktu tenggang (*procurement lead time*) bagi setiap komponen.

Data persediaan bisa merupakan catatan manual selama *di-up date* hari ke hari. Namun, dengan berkembangnya teknologi dan semakin murahnya harga komputer maka kini banyak perusahaan sudah menggunakan jaringan sistem informasi melalui komputer sehingga apabila barang masuk atau barang terpakai/terjual, datanya bisa langsung diakses/diketahui di semua unit terkait. Salah satu contoh penemuan teknologi yang bermanfaat bagi manajemen persediaan adalah *bar code* (*automotic identification*).

▪ Proses MRP

Kebutuhan untuk setiap komponen yang diperlukan dalam melaksanakan MPS dihitung dengan menggunakan prosedur sebagai berikut:

1. *Netting*, yaitu menghitung kebutuhan bersih dari kebutuhan kasar dengan memperhitungkan jumlah barang yang akan diterima, jumlah persediaan yang ada, dan jumlah persediaan yang akan dialokasikan.
2. Konversi dari kebutuhan bersih menjadi kuantitas-kuantitas pesanan.
3. Menempatkan suatu pelepasan pemesanan pada waktu yang tepat dengan cara menghitung waktu mundur (*backward scheduling*) dari waktu yang dikehendaki dengan memperhitungkan waktu tenggang, agar memenuhi pesanan komponen yang bersangkutan.
4. Menjabarkan rencana produksi produk akhir kebutuhan kasar untuk komponen-komponennya melalui daftar material.

Aspek Biaya

Biaya Akibat Kebijakan Persediaan

Biaya-biaya yang timbul akibat persediaan antara lain; *holding cost*, *ordering cost*, *set up cost*, dan merupakan yang tidak dapat dihindari, tetapi dapat diperhitungkan tingkat efisiensinya di dalam menentukan kebijakan persediaan.

Biaya Penyimpanan (*Holding Cost/Carrying Cost*)

Merupakan biaya yang timbul di dalam menyimpan persediaan, di dalam usaha mengamankan persediaan dari kerusakan, keusangan atau keausan, dan kehilangan. Biaya-biaya yang termasuk di dalam biaya penyimpanan antara lain sebagai berikut:

- Biaya fasilitas penyimpanan (penerangan, pendingin, dan pemanasan)
- Biaya modal (*opportunity cost of capital*)
- Biaya keusangan dan keausan (*amortisation*)
- Biaya asuransi persediaan
- Biaya perhitungan fisik dan konsolidasi laporan
- Biaya kehilangan barang
- Biaya penanganan persediaan (*handling cost*)

Biaya Pemesanan (*Order Cost/Procurement Cost*)

Biaya-biaya yang timbul selama proses pemesanan sampai barang tersebut dapat dikirim eksportir atau pemasok.

- Biaya ekspedisi
- Biaya upah
- Biaya telepon
- Biaya surat menyurat, dan
- Biaya pemeriksaan persediaan (*raw materials inspection*)

Biaya Penyiapan (*Set Up Cost*)

Merupakan biaya-biaya yang timbul di dalam menyiapkan mesin dan peralatan untuk dipergunakan dalam proses konversi.

- Biaya mesin yang menganggur (*idle capacity*)
- Biaya penyiapan tenaga kerja

- Biaya penjadwalan (*Schedulling*)
- Biaya ekspedisi

Biaya Kehabisan Stok (*Stockout Cost*)

Biaya yang timbul akibat kehabisan persediaan yang timbul karena kesalahan perhitungan:

- Biaya kehilangan penjualan
- Biaya kehilangan langganan
- Biaya pemesanan khusus
- Biaya ekspedisi
- Selisih harga
- Biaya yang timbul akibat terganggunya operasi
- Biaya tambahan (pengeluaran manajerial)

Sistem Distribusi

Untuk memutuskan biaya transportasi dalam sistem pendistribusian, yang perlu diperhatikan adalah: apakah bahan baku atau material yang akan dibeli tersebut tahan lama, tidak membutuhkan *packing* pengaman, dan jumlahnya besar? Apabila demikian, yang menjadi pertimbangan untuk menetapkan biaya transportasi adalah biaya yang paling murah, seperti kereta api, bila tidak ada, dipertimbangkan transportasi lainnya, seperti kapal angkutan sungai atau laut.

- 1) Angkutan kereta api; merupakan sistem transportasi yang paling murah, dengan kapasitas angkut cukup besar.
- 2) Angkutan udara; merupakan sistem transportasi yang paling cepat, tetapi memiliki keterbatasan, seperti biaya cukup mahal, kapasitas terbatas.
- 3) Angkutan sungai dan laut; sistem transportasi yang paling murah sesudah kereta api; dan dapat mencakup sekeliling dunia, kecuali untuk Eropa Timur harus dikombinasi dengan transportasi dengan kereta api.
- 4) Saluran pipa (BBM); sistem pengiriman mempergunakan saluran pipa pada umumnya adalah untuk bahan bakar, seperti minyak tanah (*carossine*), bensin (*gasoline*) atau *Liquit Natural Gas (LNG)*.

7.2. Perencanaan Fasilitas

Secara umum, tujuan perencanaan fasilitas sebagai berikut:

1. Menunjang tujuan organisasi melalui peningkatan *material handling* dan penyimpanan.
2. Menggunakan tenaga kerja, peralatan, ruang, dan energi secara efektif.
3. Meminimalkan investasi modal.
4. Mempermudah pemeliharaan.
5. Meningkatkan keselamatan dan kepuasan kerja.

Sedangkan perencanaan fasilitas merupakan suatu proses yang berkelanjutan. Apabila *engineering design process* diterapkan untuk perusahaan manufaktur, proses itu menjadi sebagai berikut:

1. Tetapkan jenis barang yang akan diproduksi.
2. Tentukan proses manufaktur yang diperlukan.
3. Tentukan hubungan antardepartemen.
4. Tentukan kebutuhan ruangan untuk semua departemen.
5. Susun alternatif-alternatif rencana fasilitas.
6. Evaluasi alternatif-alternatif itu.
7. Pilih satu alternatif terbaik.
8. Terapkan alternatif tersebut.
9. Pelihara dan sesuaikan dengan keadaan.
10. Kembali ke langkah 1, dan seterusnya.

Berdasarkan klasifikasinya, perencanaan fasilitas dapat dibagi dalam tiga jenis, yaitu:

1. perencanaan lokasi
2. perencanaan luas dan tata letak
3. perencanaan sistem *material handling*

7.2.1. Perencanaan Lokasi

Secara umum, penentuan letak pabrik harus memikirkan masukan proses, proses itu sendiri serta keluaran proses. Bagi pabrik atau perusahaan yang proses produksinya tergantung dari bahan mentah dalam jumlah yang besar biasanya dibangun di

dekat sumber bahan mentah. Industri jenis ini disebut industri analitis, seperti: kilang minyak dan pabrik cokelat. Di lain pihak industri sintetis yaitu yang mengkombinasikan berbagai bahan biasanya diletakkan dekat pasar (*market-based*), seperti pabrik bir dan assembling kendaraan. Demikian pula perusahaan yang bersifat padat karya, biasanya diletakkan di lokasi di mana upah rendah. Keluaran proses juga mempengaruhi lokasi pabrik. Industri jasa biasanya diletakkan dekat pasar karena bahan dikumpulkan dari berbagai tempat dan diproses menjadi 1 unit. Tapi untuk perusahaan penelitian dan pengembangan biasanya ditempatkan di daerah yang nyaman, jauh dari keramaian agar yang bekerja dapat mengkonsentrasikan diri menemukan hal-hal baru.

A. Strategi Lokasi

Sebelum pengusaha menjalankan aktivitasnya, baik industri manufaktur atau industri jasa, hal pertama yang harus dipikirkan adalah lokasi di mana bisnis itu dijalankan. Pemilihan lokasi yang salah akan merugikan perusahaan tersebut begitu juga sebaliknya.

Menurut Maarif (2003) Tujuan dari lokasi strategi ini secara garis besarnya adalah *benefit* dari lokasi yang terdiri dari:

1. Efisiensi waktu
2. Biaya yang minimum
3. Citra perusahaan
4. Keuntungan
5. Kredibilitas

Dalam pilihan lokasi, itu tergantung dari sifat bisnisnya. Ada yang memilih di daerah pinggiran kota (untuk usaha pabrik), di kawasan industri, di daerah pedesaan, dan di luar negeri. Yang termasuk kajian lokasi adalah:

- Tidak pindah lokasi tetapi memperluas fasilitas yang ada, dengan demikian bisa dibuat kantor cabang di berbagai tempat.

- Menutup fasilitas yang ada dan pindah ke lokasi lain atau 'RELOKASI' karena lokasi yang ada ternyata tidak menguntungkan lagi.
- Budaya dan adat kebiasaan masyarakat yang berubah.
- Keuntungan perusahaan yang semakin turun.
- Perubahan Perda (Peraturan Daerah).
- Berpindahnya pusat kegiatan bisnis.
- Berpindahnya konsentrasi pemukiman.
- Adanya jaringan komunikasi dan pengangkutan yang lebih baik.

Dalam menganalisis lokasi, harus dilakukan analisis kuantitatif terlebih dahulu dilengkapi dengan analisis kualitatif agar pilihan lokasi memenuhi harapan.

B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Lokasi

1. Keputusan Negara

Pertimbangan memilih lokasi adalah:

- Peraturan Pemerintah, sikap dan pendirian pemerintah, stabilitas dan insentif pemerintah
Bagaimana keadaan stabilitas Indonesia? Ada tidak rangsangan dari pemerintah sehingga investor memilih Indonesia sebagai tempat bisnisnya? UU dan peraturan yang ada, mendukung atau tidak? Bagaimana stabilitas rupiah?
- Isu-isu budaya dan ekonomi, hal ini menjadi dominan dalam menarik investor.
- Lokasi pasar; berhubungan dengan pangsa pasarnya.
- Ketersediaan, sikap, produktivitas, dan biaya tenaga kerja.
- Ketersediaan bahan baku (pemasok), sarana komunikasi dan energi.
- Nilai tukar mata uang. Nilai tukar yang stabil akan mengundang investor masuk karena prediksi bisnis ke depan dapat dilakukan lebih mudah.

2. Keputusan Daerah/Propinsi/Kabupaten

Pertimbangannya adalah:

- Daya tarik suatu daerah (budaya, pajak, iklim) atau otonomi daerah.
- Biaya dan ketersediaan utilitas (energi dan air). Dapat atau tidaknya diperoleh gas, air, dan listrik di suatu daerah.
- Peraturan perundang-undangan lingkungan propinsi atau kota termasuk gangguan suara dan hak menggunakan jalan. Kalau ada limbah pabrik mau dibuang kemana?
- Kedekatan dengan bahan baku dan konsumen.
- Biaya konstruksi atau lahan yang banyak dipengaruhi oleh keadaan tanah dan kemungkinan banjir.

3. Keputusan Tempat

- Ukuran tempat, sehubungan dengan kemungkinan perluasan dan biayanya. Berapa hektar yang dibutuhkan
- Sistem transportasi laut (pelabuhan), bandara udara, jalur kereta api, dan lintas darat.
- Restriksi penetapan daerah/wilayah.
- Dekat dengan pemasok (bahan baku) dan jasa yang dibutuhkan termasuk fasilitas kehidupan seperti rumah, toko, dan rumah sakit.
- Isu dampak lingkungan termasuk pengaturan limbah cair.

C. Metode Evaluasi Alternatif Lokasi

1. Metode Pemeringkat Faktor (*The Factor Rating Method*)

Adalah metode lokasi yang menekankan tujuan pada proses identifikasi biaya yang sulit untuk dievaluasi. Caranya adalah dengan mengkuantifikasi data yang sifatnya kualitatif. Faktor rating dilakukan dengan prosedur:

- Memberi bobot terhadap faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pemilihan lokasi.
- Mengalihkan bobot faktor-faktor yang dipertimbangkan tersebut dengan penilaian (skor) dari lokasi yang dipilih.
- Memilih bobot yang paling tinggi untuk ditentukan sebagai lokasi yang dipilih.

2. Analisis Titik Impas Lokasi (*Locational Break Event Analysis*)

Adalah suatu analisis biaya volume untuk membuat perbandingan alternatif-alternatif lokasi biaya yang dikeluarkan untuk berproduksi tentunya berbeda-beda dikarenakan lokasi yang berbeda, karena perbedaan tersebut, maka perusahaan akan membandingkan biaya antara alternatif lokasi di mana biaya yang paling rendah/murah dipilih sebagai lokasi perusahaan dan diperhatikan pula tingkat kapasitas yang diproduksi. Kemudian dicari titik impas (*location break event point*) dengan menyamakan biaya di 2 lokasi alternatif dengan tingkat kapasitas produksi yang sama.

3. Metode Pusat Gravitasi (*Center of Gravity Method*)

Metode yang mencari lokasi di tengah-tengah dari beberapa lokasi alternatif. Tujuannya adalah memperoleh jarak yang efisien dari segi biaya perpindahan barang atau jasa dari lokasi yang ada.

4. Metode Transportasi (*Transportation Method*)

Teknik untuk memecahkan masalah program linier. Tujuannya adalah menentukan pola yang terbaik untuk pengiriman barang beberapa lokasi sumber (*supply*) ke beberapa lokasi tujuan (*demand*) dengan meminimalkan biaya produksi dan transportasi.

D. Strategi Lokasi Perusahaan Jasa

Faktor sektor jasa dalam memilih lokasi adalah memaksimalkan penerimaan. Pertimbangan lokasi pada strategi lokasi jasa, antara lain:

1. Daya beli pelanggan di sekitar lokasi. Misalnya: membangun supermarket di Ibu kota kabupaten yang daya beli masyarakatnya rendah meskipun ramai pengunjunnya.
2. Kesesuaian layanan dan citra dengan demografinya. Misal: Restoran Jepang membawa pengunjunnya seolah-olah ada di Jepang dan interior Jepang.
3. Persaingan di area lokasi. Apakah persaingan sehat atau tidak?

4. Kualitas persaingan.
5. Keunikan lokasi perusahaan dan lokasi pesaing McDonald selalu memilih lokasi di supermarket di lantai satu paling pojok, sehingga mudah dicari, dan tidak perlu membuang energi yang besar untuk mencapainya.
6. Kualitas dan fasilitas fisik serta tetangga bisnis.
7. Kebijakan operasi perusahaan.
8. Manajemen mutu.

7.2.2. Perencanaan Luas dan Tata Letak

Luas produksi ialah suatu ukuran akan berapa banyak barang-barang yang dipakai produksi oleh suatu perusahaan. Semakin banyak barang yang diproduksi, baik jumlahnya maupun jenisnya, semakin besar luas produksinya.

Masalah ini sering dikenal sebagai penentuan target produksi. Berapa target produksi untuk tahun yang akan datang merupakan persoalan yang harus ditetapkan oleh manajer produksi. Dengan target itulah maka rencana pengadaan bahan, tenaga kerja, bahan pembantu, dan sebagainya dapat direncanakan lebih cermat. Untuk keperluan itulah, luas produksi perlu ditentukan lebih dahulu. Untuk menentukan luas atau target produksi ada banyak faktor yang diperhatikan, yaitu:

- a. Bahan baku yang tersedia
- b. Tersedianya tenaga kerja yang diperlukan
- c. Dana yang diperlukan untuk pembiayaan
- d. Besarnya potensi pasar yang terbuka

Kesemua faktor tersebut dapat dinalisis bersama-sama dalam suatu analisis hasil dan perongkosan produksi.

Perencanaan *Layout* Pabrik

Mesin-mesin dan fasilitas pabrik haruslah disusun serta diatur sedemikian rupa sehingga dapat menjamin kelancaran proses produksi. Hal ini meliputi pemikiran tentang penyusunan fasilitas-fasilitas pabrik seperti mesin-mesin, alat-alat kantor, alat-alat pengangkutan tempat penyimpanan barang jadi maupun bahan

baku, tempat makan beserta dapurnya, *rest-room* bagi tenaga kerja, dan *showroom* merupakan persoalan tentang *layout* pabrik. Dalam hal ini tentu saja kita harus melaksanakan pembagian tempat atau "*zonning*" bagi tanah/lahan yang tersedia. Dengan melakukan *zonning* itu dimaksudkan untuk membagi lahan yang ada ke dalam zone-zone yang akan diperuntukkan bagi masing-masing keperluan tersebut di atas. Dimanakah akan diletakkan gudangnya, di mana mesin-mesinnya, di mana tempat administrasi kantornya, dsb. Bentuk gedung haruslah diusahakan sedemikian rupa sehingga dapat memperoleh penerangan yang murah, yaitu dengan penerangan matahari.

Menurut Maarif (2002) tujuan pengaturan *layout* fasilitas ialah:

- a. Memaksimumkan pemanfaatan peralatan pabrik
- b. Meminimumkan kebutuhan tenaga kerja
- c. Mengusahakan agar aliran bahan dan produk lancar
- d. Meminimumkan hambatan pada kesehatan
- e. Meminimumkan usaha membawa bahan
- f. Memaksimumkan pemanfaatan ruang yang tersedia
- g. Memaksimumkan keluwesan *layout*
- h. Memberi kesempatan berkomunikasi bagi karyawan
- i. Memaksimumkan hasil produksi
- j. Meminimumkan kebutuhan pengawasan dan pengendalian

Efektivitas dari tata *layout* suatu kegiatan produksi dipengaruhi oleh 6 faktor yaitu:

- a. *Material handling* yang baik
- b. Utilisasi ruang (penggunaan ruang yang efektif)
- c. Mempermudah pemeliharaan
- d. Kelonggaran gerak (luwes), yang diartikan sebagai kemampuan *layout* menampung perubahan kombinasi produk.
- e. Orientasi produk.
- f. Perubahan produk atau desain produk.

Menurut Heryanto (2004), jenis *layout* yang dipilih biasanya tergantung pada:

a. Jenis Produk

Apakah produk tersebut, barang atau jasa, desain dan kualitasnya bagaimana. Jenis proses produksi berhubungan dengan jenis teknologi yang dipakai.

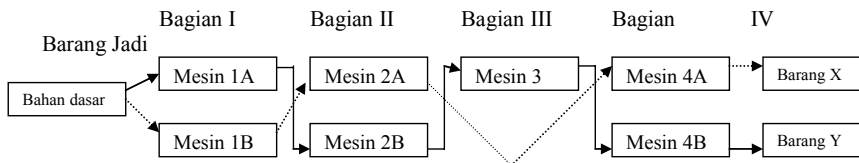
b. Volume Produksi

Volume mempengaruhi desain fasilitas sekarang dan pemanfaatan kapasitas, serta penyediaan kemungkinan ekspansi dan perubahan.

Dalam hal ini terdapat 3 macam *layout*:

a. ***Layout* Proses atau Fungsional**

ialah suatu tata letak yang berkaitan dengan proses produksi dengan volume rendah dan variasi tinggi sehingga mesin-mesin dan peralatan yang mempunyai fungsi yang sama dikelompokkan dalam satu tempat tertentu. Gambar *layout* proses:



Keunggulan *layout* fungsional:

1. Mengakibatkan pemanfaatan optimal mesin, spesialisasi mesin dan tenaga kerja.
2. Bagian fungsional luwes artinya dapat memproses berbagai jenis produksi.
3. Mesin yang digunakan mesin serbaguna sehingga biayanya lebih rendah.
4. Fasilitas lain pada *layout* fungsional tidak terpengaruh dengan adanya kemungkinan satu mesin rusak.

Kelemahan *layout* fungsional:

1. Penentuan jalannya proses dan penentuan jadwal serta akuntansi biayanya sulit, sebab tiap pesanan harus dikerjakan sendiri.

2. Pengendalian bahan dan biaya angkut bahan dalam pabrik relatif tinggi.
3. Gerak bahan dalam pabrik relatif lambat, sehingga persediaan dalam proses relatif besar.
4. Pesanan-pesanan sering hilang. Sering terjadi proses membalik.

b. *Layout* Produk

Di sini mesin-mesin dan perlengkapan disusun berdasarkan urutan operasi yang diperlukan bagi produk yang dibuat. Dalam hal ini biasanya perusahaan memproduksi satu macam produk secara terus menerus dalam jumlah yang besar. Gambar *layout* produk:



Keunggulan *layout* produk:

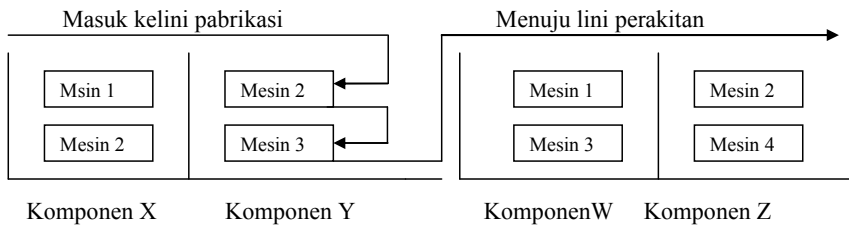
1. Rendahnya biaya variabel per unit.
2. Biaya penanganan bahan yang rendah.
3. Mengurangi persediaan barang setengah jadi.
4. Proses pengawasan yang lebih mudah.
5. Hasil keluaran produksi yang lebih cepat.

Kelemahan *layout* produk:

1. Dibutuhkan volume yang tinggi, karena modal yang diperlukan untuk menjalankan proses cukup besar.
2. Adanya pekerjaan yang berhenti pada satu titik mengakibatkan seluruh operasi terganggu.
3. Fleksibilitas yang ada kurang saat menangani tingkat produksi yang berbeda.

c. *Layout* Kelompok

Layout kelompok memisah daerah/tempat serta kelompok mesin yang membuat serangkaian komponen yang memerlukan pemrosesan sama. Setiap komponen diselesaikan di tempat tersebut.



Layout kelompok dibagi dalam 2 lini:

- Lini Produksi (tempat dibuatnya komponen).
- Lini Perakitan (di sini komponen yang dipabrikan diletakkan pada sekumpulan stasiun kerja).

Keunggulan *layout* kelompok:

- Menghemat biaya pengendalian bahan.
- Mudah mengetahui keberadaan tiap kelompok produk berada.

Kelemahan *layout* kelompok:

- Pemanfaatan fasilitas tidak penuh.
- Perlu pengendalian bahan yang baik.

Langkah-langkah dalam merencanakan *layout*:

- Melihat pada perencanaan produk berupa spesifikasi yang menunjukkan fungsi yang dimiliki produk.
- Menetapkan perlengkapan yang dibutuhkan dan memilih mesin-mesinnya.
- Analisis keseimbangan urutan pengerjaan, pemetaan, aliran.

7.2.3. Perencanaan Sistem *Material Handling*

Material handling dapat diartikan sebagai menangani material dengan menggunakan peralatan dan metode yang benar. Perencanaan sistem *material handling* merupakan suatu komponen penting dalam perencanaan fasilitas, terutama yang berkaitan dengan desain tata letak. Oleh karena itu, perencanaan tata letak dan perencanaan *material handling* selalu saling terkait satu dengan yang lain.

Dalam *material handling*, jenis material yang ditangani tidak terbatas pada bahan baku untuk proses industri saja.

Meskipun jenis materialnya berbeda-beda, prinsip penanganannya relatif sama. Masalah *material handling* dapat terjadi di segala jenis perusahaan/organisasi dan dapat mempengaruhi total biaya operasi. Oleh karena itu, pendekatan yang sistematis dalam *material handling* perlu dilakukan.

Dari pengertian itu dapat diketahui bahwa *material handling* bukan hanya menangani material, melainkan juga menyangkut berbagai aspek lain, seperti penanganan, penyimpanan, transportasi, dan pengendalian material. Dengan demikian, perencanaan *material handling* harus disusun sedemikian rupa agar sejalan dengan perencanaan manufaktur, distribusi, dan sistem informasi manajemen.

7.3. Pengendalian Produksi

7.3.1. Konsep PDCA

Siklus PDCA juga dikenal dengan dua nama lain yang ada kaitannya dengan para penggagasnya yaitu **Siklus Shewhart** dan **Siklus Demings**. Adalah Walter A. Shewhart yang pertama kali berbicara tentang konsep PDCA dalam bukunya yang berjudul ***“Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control”*** pada tahun 1939 Shewhart menyatakan bahwa siklus itu menggambarkan bahwa strukturnya berasal dari pengertian tentang evaluasi yang konstan mengenai praktik manajemen, seperti halnya juga kesediaan manajemen untuk menerima dan tidak memperhatikan gagasan yang tidak ditopang atau tidak diterima yang semuanya itu merupakan kunci bagi pengembangan yang berasal dari perubahan yang berhasil (Tague, 1945).

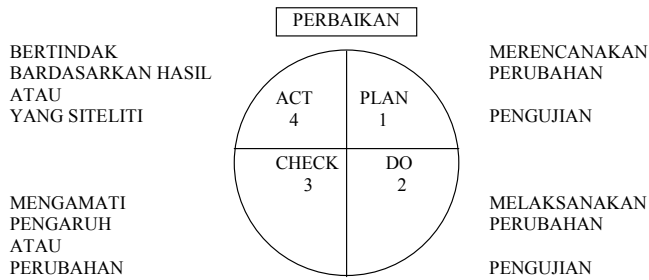
W. Edward Demings adalah orang pertama yang menggunakan istilah ***“Shewhart Cycle”*** atau siklus Shewhart untuk PDCA dan pemberian nama itu dilakukan setelah ia menjadi mentor dan juga guru pada Bell Laboratories di New York. Demings mempromosikan PDCA sebagai sebuah cara yang utama dalam mencapai CPI (peningkatan proses berkelanjutan). Ia juga menyebutkan siklus PDCA sebagai siklus PDSA (S adalah singkatan dari *study*). Demings pula yang dianggap mendorong

orang Jepang di tahun 1950-an agar mereka menerima dan menggunakan konsep PDCA dan konsep mutu lainnya yang kemudian memberikan kehormatan bagi Demings untuk mengajarkan konsep tersebut. Itulah sebabnya orang-orang Jepang tersebut menyebut siklus PDCA dengan siklus Demings

Siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) atau diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi PLTC (Perencanaan-Lakukan-Tindakan-Cek) merupakan sebuah model yang cukup terkenal dalam upaya peningkatan proses berkelanjutan dalam manajemen mutu yang biasa disingkat dengan CPI (*Continual Process Improvement*). Model dalam upaya peningkatan proses berkelanjutan (CPI) ini mengajarkan kepada berbagai organisasi untuk: (1) merencanakan suatu tindakan, (2) melakukan tindakan tersebut, dan (3) mengecek pelaksanaannya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan untuk mengetahui apakah tindakan yang telah dilakukan itu sesuai dengan rencana serta kemudian bertindak sesuai dengan apa yang telah direncanakan tersebut.

Siklus PDCA atau PLTC terdiri dari **empat langkah** dalam upaya peningkatan atau upaya melakukan perubahan.

1. **Merencanakan (*Plan*)**: Menyadari adanya peluang dan merencanakan perubahan untuk mewujudkan agar peluang itu menjadi kenyataan.
2. **Melakukan (*Do*)**: Melakukan tes atau pengujian terhadap perubahan yang diinginkan.
3. **Mengecek (*Check*)**: Mereview tes yang telah dilakukan, menganalisa hasilnya dan mengidentifikasi berbagai kemungkinan yang dapat dipetik untuk dijadikan pelajaran.
4. **Bertindak (*Act*)**: Lakukan tindakan-tindakan berdasarkan apa yang telah dipelajari pada langkah pengecekan (langkah 3). Apabila perubahan memang berhasil, maka susunlah pelajaran-pelajaran yang dapat ditarik dan berasal dari tes tersebut, lalu masukkanlah ke dalam perubahan yang lebih luas. Jika tidak demikian halnya, maka anda perlu melakukan lagi langkah-langkah lebih lanjut sesuai siklus PDCA dengan rencana yang berbeda tentunya.

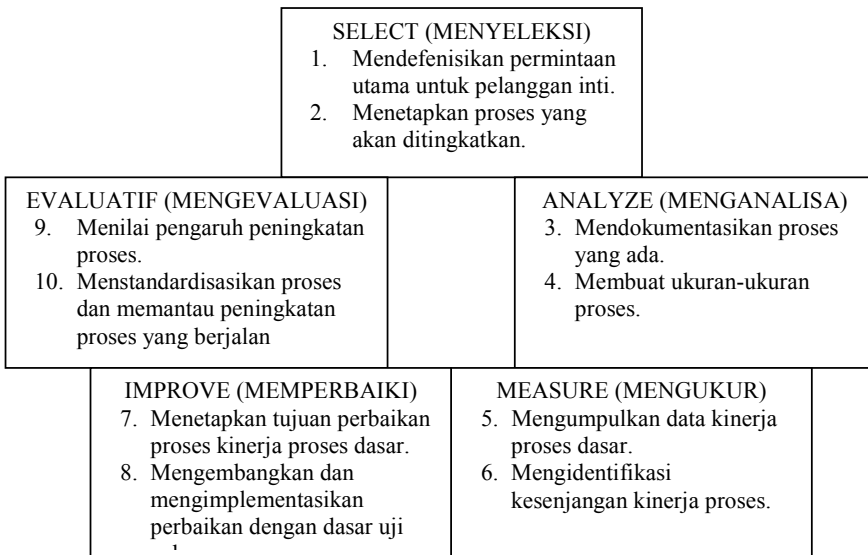


SIKLUS PDCA (*Plan-Do-Sheck-Act*)

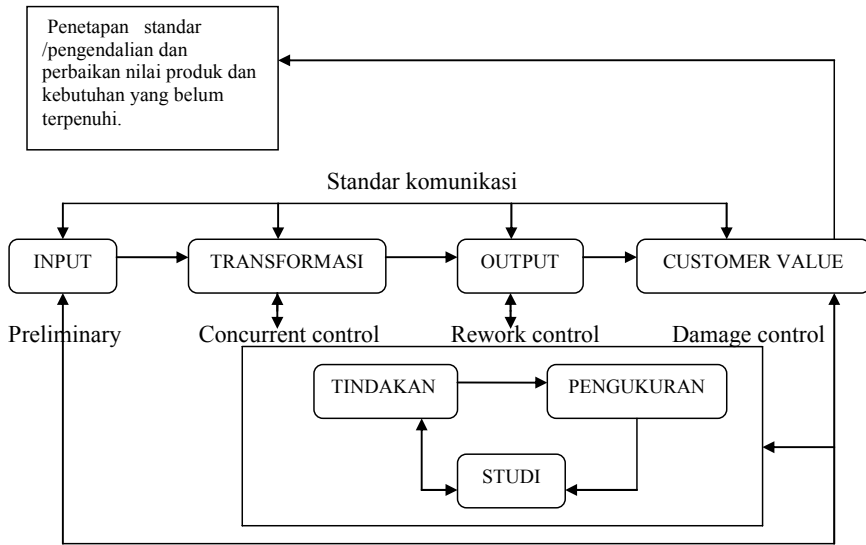
Penjelasan siklus PDCA adalah:

1. Mengembangkan rencana perbaikan merupakan langkah setelah dilakukan pengujian ide perbaikan masalah.
2. Melaksanakan rencana (*do*).
3. Memeriksa atau meneliti hasil yang dicapai (*check atau study*).
4. Melakukan tindakan penyesuaian bila diperlukan.

7.3.2. Model Samie



7.3.3. Proses Perbaikan dan Pengendalian



Proses Perbaikan dan Pengendalian

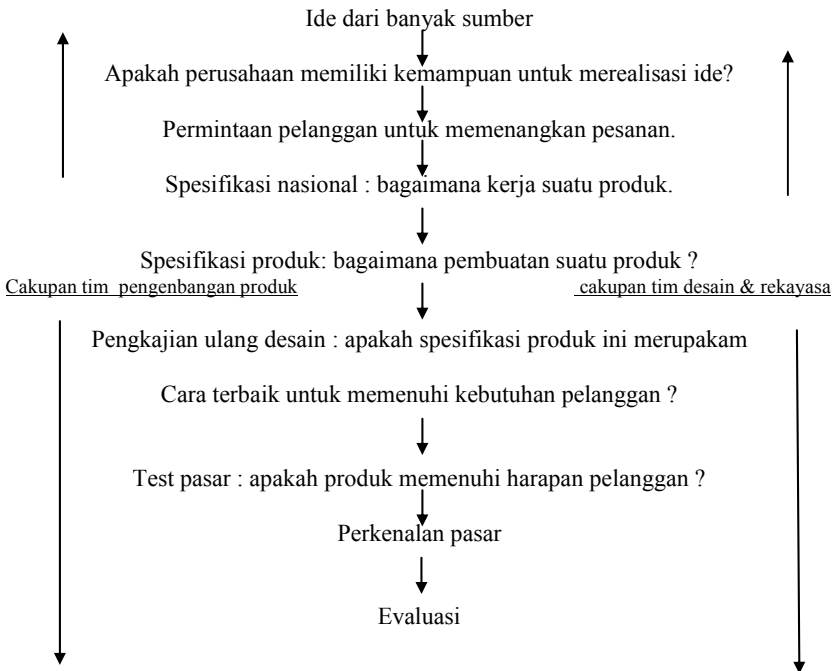
7.4. Desain Produk dan Jasa

Produk adalah penawaran yang memuaskan terhadap kebutuhan dari suatu organisasi. Pemilihan produk adalah pemilihan produk dan jasa untuk dapat disajikan pada pelanggan atau klien. Contoh: rumah sakit melakukan spesialisasi pada berbagai jenis pasien dan berbagai jenis prosedur kesehatan. Sistem pengembangan produk (*product development system*) dapat dilihat dari strategi produk yang paling efektif yang berkaitan dengan keputusan produksi yang menyangkut arus kas (*cash flow*), dinamika pasar (*market dynamics*), siklus kehidupan produk (*PLC*), serta kapasitas organisasi. Pengembangan produk dapat dilakukan apabila perusahaan dapat menciptakan segmen pasar yang baru (*new market segment*), serta kebutuhan yang berkaitan dengan sumber daya yang tersedia.

Ada dua jalan untuk menciptakan langkah pengembangan produk, yaitu; (1) kreativitas dan (2) mengenali kebutuhan pelanggan. Kreativitas dapat berkembang di antara karyawan di dalam organisasi dengan jalan sering melakukan penyegaran

(*brainstorming*) atau memanfaatkan fungsi penyebaran kualitas (*quality function deployment*).

Siklus hidup produk terdiri dari fase pengenalan, pertumbuhan, kematangan, penurunan.



1. Membangkitkan ide

Sumber-sumber ide sering sekali muncul dari kebutuhan pasar, rekayasa, dan operasi yang mampu memunculkan ide baru, teknologi, pesaing, penemuan, dan karyawan.

2. Kemampuan perusahaan

Hal ini perlu diketahui karena tidak ada artinya jika perusahaan tidak mampu mewujudkan ide-ide yang muncul. Ketidakmampuan ini dapat disebabkan tidak tersedianya teknologi atau memerlukan investasi yang sangat besar. Selain itu, ketidakmampuan karyawan untuk memprosesnya disebabkan tidak ada ahlinya di perusahaan itu. Karena itu, pastikan dulu bahwa perusahaan mampu untuk membuat dan mengadakan produk itu. Keinginan konsumen dengan mengikuti strategi pasar,

maka strategi produk dapat diturunkan dan perusahaan dapat mengetahui produk apa yang diinginkan konsumen.

3. Spesifikasi fungsi

Spesifikasi fungsi ini berupaya untuk mendefinisikan produk dalam hal atribut-atribut apa yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen atau mendefinisikan karakteristik rekayasa produk, setelah itu berikutnya adalah membuat prioritas dari atribut-atribut tersebut, dalam hal ini boleh saja membandingkan dengan produk para pesaing.

4. Spesifikasi produk

Tahapan ini merupakan tahapan untuk memikirkan apa bahan baku produk tersebut, bagaimana bentuk, ukuran, dan lain sebagainya.

5. Mengkaji ulang desain

Jika ada hal yang belum tercakup dari desain produk, padahal hal tersebut sangat diinginkan konsumen maka perlu penambahan atribut dalam desain yang telah dibuat.

6. Melakukan tes pasar

Dapat dilakukan dengan meminta lembaga-lembaga atau perusahaan-perusahaan riset pasar. Hasilnya dapat dijadikan acuan apakah produk baru tersebut betul-betul akan diluncurkan ke pasar atau tidak.

7. Memperkenalkan ke pasar

Setelah tes pasar menunjukkan hasil yang positif, barulah barang diperkenalkan ke pasar, dapat dilakukan dalam jumlah tertentu dahulu untuk melihat bagaimana respons konsumen.

8. Evaluasi

Evaluasi menjadi penting disebabkan karena tidak akan dapat diputuskan suatu program berhasil atau gagal jika tidak di evaluasi.

Pilihan-Pilihan Strategi Produk

1. Diferensiasi produk

Konsumen menginginkan lebih dari sekedar produk yang sudah mereka kenal, contoh: produsen pasta gigi “close up” menawarkan pasta gigi yang berwarna dan menawarkan manfaat nafas wangi setelah memakainya, dan diferensiasi produk ini cukup menyedot segmen remaja.

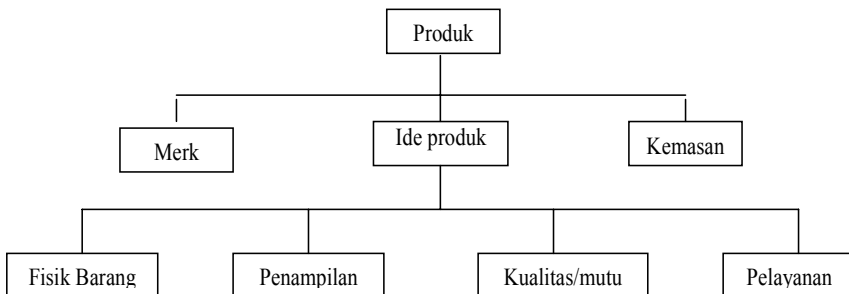
2. Biaya rendah

Biaya rendah menjadi fokus strategi di bidang pabrikan, perusahaan berusaha untuk membuat proses produksi menjadi efisien, sehingga produktivitas meningkat dan sangat menekankan pada kemampuan karyawannya agar produk yang dihasilkan betul-betul berbiaya rendah. Inilah yang menjadi konsep manajemen Jepang “*just in time*” atau perbaikilah terus-menerus.

3. Respons yang cepat

Orang-orang kota yang tidak bersedia menghabiskan waktu berlama-lama dalam acara makan. Akibatnya perhatian terhadap penyajian dan pengiriman menjadi titik perhatian utama. misalnya strategi yang ditetapkan oleh McDonald atau KFC yang melakukan *drive trough*.

Komponen Produk:



Desain Produk

1. Desain yang tangguh/tegar

Adalah sebuah desain yang dapat diproduksi sesuai dengan permintaan, walaupun pada kondisi yang tidak memadai pada proses produksi.

2. Desain modular

Bermakna bahwa produk didesain dalam komponen-komponen yang dapat dibagi-bagi dengan mudah sehingga menambah fleksibilitas dalam produksi maupun pemasaran.

3. *Computer Aided Design* (CAD)

Perancangan dengan bantuan komputer adalah penggunaan komputer untuk merancang produk secara interaktif dan menyiapkan dokumentasi teknis. Teknologi CAD didasarkan pada informasi desain produk elektronik dalam bentuk digital CAD mengalami perluasan yaitu *Design for Manufacture and Assembly* (DFMA), permodelan objek tiga dimensi, *Standard for the Exchange of Product Data* (STEP).

4. *Computer Aided Manufacturing* (CAM)

CAM menunjuk pada penggunaan program komputer khusus untuk memandu dan mengendalikan peralatan produksi. Keuntungan CAD dan CAM

- Kualitas produk, CAD menjadikan perancang dapat meneliti lebih banyak alternatif, bahaya yang mungkin terjadi, dan sebagainya.
- Waktu desain yang lebih pendek sehingga biaya lebih murah dan respons cepat pada pasar.
- Pengurangan biaya produksi yang dapat mengurangi biaya.
- Ketersediaan data.
- Kemampuan baru.

5. Analisis nilai (*value analysis*)

Memfokuskan diri pada usaha-usaha perbaikan selama produksi berlangsung. Analisis nilai mencari perbaikan utama, bukan hanya dari sisi kualitas tetapi juga produksi.

6. Analisis produk dengan penilaian

Analisis ini membuat daftar produk dengan urutan yang menurun dilihat dari kontribusi biaya pada perusahaan. Analisis ini menolong pihak manajemen untuk melakukan evaluasi berbagai alternatif strategi. Satu hal yang pokok dalam hal keputusan produk yaitu keputusan membeli jika biaya produksinya lebih mahal daripada biaya pembeliannya, artinya hasil akhir dari keputusan ini adalah: apakah perusahaan jadi memproduksi produk tersebut atau tidak?

7. Persaingan berbasis waktu

Bermakna bahwa siklus hidup suatu produk menjadi lebih singkat, pada kondisi seperti ini maka pengembangan produk baru yang lebih cepat akan lebih menguntungkan dan disukai daripada pengembangan yang lambat.

Dokumentasi Produksi

1. Gambar rakitan

Memvisualisasikan suatu produk dalam bentuk pecahan bagian, di mana bagian itu dapat dicatat menjadi suatu produk.

2. Bagan rakitan

Memvisualisasikan suatu produk dalam bentuk komponen atau bahan pembentukan produk tersebut.

3. Lembar arah kerja

Mendaftarkan semua operasi yang dilakukan untuk memproduksi sesuatu.

4. Perintah kerja

Memuat jadwal yang diperlukan untuk memproduksi suatu produk. 3 kolom yang perlu dicantumkan dalam perintah kerja yaitu; departemen, operasi, dan tanggal.

Desain Jasa

Pendekatan untuk desain jasa adalah:

- Merancang produk sehingga penyelarasan selera (*custommization*) dapat ditunda.
- Produk modular, artinya *customization* mengambil bentuk pada perubahan modul.

- Membagi jasa menjadi bagian-bagian kecil dan mengidentifikasi bagian tersebut yang menyebabkan otomatisasi/mengurangi interaksi pelanggan.

Aplikasi Pohon Keputusan pada Desain Produk

Desain *tree* adalah suatu teknik untuk mengambil suatu keputusan. Pohon keputusan ini bermanfaat ketika ada serangkaian keputusan dan kejadian yang mempengaruhi keputusan atau kejadian lain. Yang perlu diingat dalam membuat pohon keputusan:

1. Memasukan semua alternatif kemungkinan dan mencantumkan kondisi-kondisi tidak melakukan apa-apa.
2. Memasukan hasil pada akhir cabang pohon keputusan.
3. Melakukan pendekatan nilai harapan dengan pemangkasan pohon.

Transisi Menuju Produksi

Akhirnya suatu produk (barang atau jasa), telah dipilih, didesain, dan ditetapkan. Produk telah berkembang dari sebuah ide menjadi definisi yang fungsional dan mungkin menjadi sebuah desain manajemen harus membuat keputusan. Saat keputusan di buat biasanya ada satu periode produksi percobaan untuk memastikan desain benar-benar dapat diproduksi. Ini merupakan uji kemampuan untuk diproduksi. Beberapa perusahaan menunjuk seorang manajer proyek, sementara yang lainnya menggunakan tim pengembangan produk untuk memastikan transisi dari pengembangan ke produk berjalan dengan sukses. Kedua pendekatan ini memungkinkan rentang yang luas perlunya sumber daya dan potensi sukses untuk memastikan produksi yang memuaskan dari sebuah produk yang masih dalam kondisi berfluktuasi. Pendekatan ketiga adalah perpaduan pengembangan produk dan organisasi manufaktur. Pendekatan ini menjadikan perpindahan sumber daya antara dua organisasi mudah disaat kebutuhan berubah. Tugas manajer operasi adalah membuat perpindahan dari litbang ke produksi tanpa gejolak atau sehalus mungkin.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, 2000, *Manajemen Bisnis*. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Arapat, Wilson, 2005, *The Real Power of Marketing Audit*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Arnold, M.J. and K.E. Reynold, 2003, Hedonic Shopping Motivations, *Journal of Retailing*, Vol. 79, pp. 75 – 79.
- Arumann, The New Marketing Plan, *Majalah Mix*, Edisi 25, September 2006.
- Bharwani, N, Sanjay, In Search of Indonesia Human Capital Excellence, *Human Capital Magazine*, Nomor 27, Juni 2006.
- Berkowitz, *et al*, 2000, *Marketing*, Six Editions, McGraw-Hill, USA.
- Cascio, Wayne F., “*Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profit*”, fourth edition, Mc Graw-Hill, 1995.
- Craig Lees, M., S. Joy and B. Browne, 1995, *Consumer Behavior*, Jhon Willey & Son, Brisbane.
- Gomez, Balkin and Cardy, “*Managing Human Resources*”, Third Edition, Prentice hall, 2001.
- Greer, Charles R, *Strategic Human Resources Management*, second edition, Prentice Hall, 2001.
- Handoko, T Hani, 2000, *Manajemen SDM*, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Helmi, S, *Tips Investasi SDM*, Medan Bisnis, 28 Februari 2003.
- , *Mengukur ROI pada Learning Activity*, Medan Bisnis, 15 Maret 2003.
- , *Menganalisis Kebutuhan Pelatihan*, Medan Bisnis, 12 Juni 2003.
- Herjanto, Eddy, 2004, *Manajemen Produksi dan Operasi*, PT Gramedia, Jakarta.
- Hewitt Associates, *Business Basics People & Performance*, Human Capital Magazine, Nomor 28, Juli 2006.

- Huhne, Christopher, 1991, *UK Training Justnot up The Mark*, The independent, 2 Juni.
- Human Capital Magazine, The War of Talent, No. 19, Edisi Oktober 2005.
- Irawan, Handi, 2004, *Kepuasan Pelanggan*, PT Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Kanter, Most, 1990, *When Giants Learn to Dance, Mastering the Chalengging of Strategy, Management and Carrier*.
- Kartajaya, Hermawan, 2006, *Workshop Series, Boosting Field Amrketing Performance from Strategy to Execution*, MarkPlus & Mizan, Bandung.
- Kim, C.W., Mauborgne R, 2005, *Blue Ocean Strategy*, Penerbit Serambi, Jakarta.
- Kotler, Philip, 2000, *Marketing Milenium*, Prentice Hall, USA.
- Kasmir, Jakfar, 2003, *Studi Kelayakan Bisnis*, Penerbit Kencana, Jakarta.
- Khotimah, Khusnul, dkk. *Evaluasi Proyek dan Perencanaan Usaha*. Gholia Indonesia, Jakarta.
- Lawler, Edward, 1992. *The Ultimate Advantage: Creating The High Involvement Organization*, San Fransisco.
- L. Daft, Richard. 2002. *Manajemen Edisi Kelima Jilid 1*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- L. Daft, Richard. 2003. *Manajemen Edisi Kelima Jilid 2*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Ma'arif, M. Syamsul, 2003, *Manajemen Operasi*, Penerbit Grasindo, Jakarta.
- Martanto. 2005. *Alat Evaluasi Pengendalian Internal untuk Bisnis*. Jakarta: Hecca Publishing.
- Madura, Jeff, 2001, *Pengantar Bisnis*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- McDonal, M, 2002, *How Come Your Marketing Plans Aren't Working*: Kunci Suses Perencanaan Pemasaran. PY Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Muray, K.B., 1991, *A Test of Service Marketing Theory*; Consumer Information acquisition activities, Journal of Marketing Vol. 55 pp 10-25.

- Narotama, Ch. dan Wirawan E.D. Ridiyanto. 2004, *Sistem Pengendalian Internal dalam Organisasi*: ADIKITA KARYAPUSA. Yogyakarta.
- Peter, J.P. and J.H. Donelly, Jr, 2003, *A Preface to Marketing Management*, 9th ed. Boston, McGraw-Hill/Irwin.
- Randall S. Schulerr and Susan E. Jakson., *Managing Human Resources Trough Partnership*, South-Western College Publishing, 2003.
- Schroeder, Roger G, 2001, *Operation Management, Decision Making in the Operation Function*, Fourth Edition, McGraw-Hill International Editions.
- Simamora, Henry, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit YKPN Yogyakarta.
- Sukirno, Sadono. 2001. *Pengantar Bisnis*. Penada Media. Jakarta.
- Suratman, 2001, *Studi Kelayakan Proyek: Teknik dan Prosedur Penyusunan Laporan*, edisi 1. J & J Learning, Yogyakarta.
- Suryana, 2003, *Kewirausahaan*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Susilo, Willy, 2002, *Audit SDM*, PT. Vorqistatama Bina Mega, Jakarta.
- SWA Majalah 25/XXI/8-18 Desember 2005.
- SWA Majalah 11/XX/27 Mei-9 Juni 2004.
- SWA Majalah 16/XXI/4-17 Agustus 2005.
- Tjiptono, Fandy, 1997, *Strategy Pemasaran*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
-, 2005, *Pemasaran Jasa*, Penerbit Amara Book, Yogyakarta.
- Umar, Husein, 2005, *Studi Kelayakan Bisnis*, Edisi 2, Gramedia, Jakarta.
- Wahyudi, Bambang, 1991, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit alfabeta Bandung.
- Williams Chuck, 2001, *manajemen*, 1st editions, Thompson Learning Asia- Salemba Empat, Jakarta.
- Winardi, J. 2003. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. PT. Raja Grafindo Perkasa. Jakarta.
- Wungu J. dan Brotoharsojo H., 2003, *Merit System*. PT. Raja Grafindo Perkasa. Jakarta.

