

Hadion Wijoyo, Denok Sunarsi,
Yoyok Cahyono, Aris Ariyanto



PENGANTAR BISNIS LANJUTAN

**Editor
Hadion Wijoyo**

PENGANTAR BISNIS

LANJUTAN

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

PENGANTAR BISNIS LANJUTAN

Hadion Wijoyo - Denok Sunarsi - Yoyok Cahyono - Aris Ariyanto



P E N E R B I T
INSAN CENDEKIA MANDIRI
Publisher of educational books

Pengantar Bisnis Lanjutan

Hadion Wijoyo, Denok Sunarsi, Yoyok Cahyono, Aris Ariyanto

Editor:

Hadion Wijoyo, S.E., S.H., S.Sos., S.Pd., M.H., M.M., Ak., CA., QWP®, CPHCM®, C.PS®

Desain Cover:

Mifta Ardila

Sumber:

www.insancendekiamandiri.co.id

Tata Letak:

Tim ICM

Proofreader:

Tim ICM

Ukuran:

viii, 260 Halaman, Uk: 15.5 x 23 cm

ISBN:

978-623-6090-60-2

Cetakan Pertama:

Maret 2021

Hak Cipta 2021, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2021 by ICM Publisher

All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Anggota IKAPI: 020/SBA/02

PENERBIT INSAN CENDEKIA MANDIRI
(Grup Penerbitan CV INSAN CENDEKIA MANDIRI)

Kapalo Koto No 8, Selayo, Kec. Kubung, Kab. Solok

Sumatra Barat – Indonesia 27361

HP/WA: 0813-7272-5118

Website: www.insancendekiamandiri.co.id

www.insancendekiamandiri.com

E-mail: penerbitbic@gmail.com

Prakata

Puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa. yang telah senantiasa melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga kita dalam keadaan sehat walafiat dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Kami juga ucapkan syukur atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa. karena hanya dengan keridoan-Nya buku dengan judul “Pengantar Bisnis Lanjutan” ini dapat terselesaikan.

Kami menyadari betul sepenuhnya bahwa tanpa bantuan dari berbagai pihak, buku ini tidak akan terselesaikan. oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak untuk kesempurnaan buku ini.

Akhir kata kami mengucapkan terima kasih semoga buku ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Penulis

Daftar Isi

Prakata	v
Daftar Isi.....	vi
BAB 1 PENGABILAN KEPUTUSAN BISNIS.....	1
Latar Belakang	1
Pembahasan.....	2
A. Pengertian Pengambilan Keputusan Bisnis	2
B. Pertimbangan Membuat Keputusan Usaha.....	14
C. Pengambilan Keputusan dalam Ketidakpastian	17
D. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Biaya Relevan	27
E. Penentuan Harga Kebijakan Harga.....	36
BAB 2 PENGENDALIAN MANAJEMEN	61
Latar Belakang	61
A. Pengendalian Manajemen.....	62
B. Tujuan Pengendalian.....	69
C. Jenis-jenis Pengendalian	71
D. Proses dan Cara-cara Pengendalian.....	73
E. Sifat dan Waktu Pengendalian	73
F. Macam-macam dan Alat-alat Pengendalian.....	75
G. Karakteristik Pengendalian yang Efektif	76
H. Definisi Sistem Pengendalian Manajemen.....	78
I. Proses Pengendalian Manajemen	91
J. Ruang Lingkup Pengendalian Manajemen	93
K. Teknik-teknik Pengendalian Sosial	96
BAB 3 KEPEMIMPINAN.....	103
Latar Belakang	103
A. Definisi Kepemimpinan	105
B. Gaya Kepemimpinan.....	111
C. Hakikat Kepemimpinan	115
D. Etika dan Moralitas Kepemimpinan.....	123
E. Teori-teori Kepemimpinan	139

F. Ciri-ciri Seorang Pemimpin	144
BAB 4 BISNIS-BISNIS INTERNASIONAL.....	149
Latar Belakang	149
A. Pengertian Bisnis Internasional.....	151
B. Hakikat Bisnis Internasional	153
C. Alasan Melaksanakan Bisnis Internasional	154
D. Tahapan-Tahapan Dalam Memasuki Bisnis Internasional	158
E. Hambatan Bisnis Internasional	159
F. Perusahaan Multinasional, Global, Internasional, dan Transnasional (Cepatnya Perubahan Bisnis Global).....	170
BAB 5 ETIKA BISNIS DAN TANGGUNG JAWAB PERUSAHAAN.....	175
Latarbelakang.....	175
A. Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan	176
B. Pengertian Definisi Tujuan dan Fungsi Etika Bisnis.....	178
C. Teori Etika Bisnis Menurut Beberapa Ahli	183
D. Moralitas dan Etika Bisnis.....	210
E. Tanggung Jawab Sosial Suatu Bisnis	220
F. Etika Bisnis	225
BAB 6 ETIKA BISNIS (BISNIS YANG TIDAK BERETIKA)	231
A. Pendahuluan.....	231
B. Pembahasan.....	233
C. Perbedaan Moral dan Etika.....	237
BAB 7 SISTEM INFORMASI SDM.....	241
A. Pengertian Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia (HRIS).....	242
B. Fungsi Sistem Inforasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Penempatannya.....	244
C. Fungsi Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	245
D. Komponen Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	248
E. Proses dalam Pengolahan Sumber Daya Manusia	252
Daftar Pustaka	255

Tentang Penulis258

BAB 1

PENGABILAN KEPUTUSAN BISNIS

Latar Belakang

Kehidupan sehari-hari kita sebenarnya adalah kehidupan yang selalu bergumul dengan keputusan. Keputusan merupakan kesimpulan terbaik yang diperoleh setelah mengevaluasi berbagai alternatif. Di dalam arti tersebut, terkandung unsur situasi dasar, peluang munculnya situasi dasar, dan aktivitas pencapaian keputusan. Lantas pertanyaannya, apakah setelah evaluasi alternatif serta-merta begitu saja hadir keputusan? Iya, secara rasional kesimpulan tersirat dalam premis-premis sehingga hanya kepentingan perumusan saja. Walaupun berbagai literatur yang memandang keputusan sebagai proses menampilkan tersurat kata keputusan di dalam modelnya.

Kajian tentang keputusan juga banyak berbasis metode. Basis kajian tersebut, dipandang lebih menarik daripada domain pengambilan keputusan itu sendiri. Berdasarkan kajian metode, keputusan terpecah menjadi empat, yaitu, metode keputusan rasional, metode keputusan tawar menawar, metode keputusan agregatif, dan metode keputusan keranjang sampah. Sehubungan dengan pendekatan metode berbagai aliran pun dapat sesuai untuk mengkaji keputusan. Aliran-aliran yang dimaksudkan adalah birokratik, manajemen saintifik, hubungan kemanusiaan, rasionalitas ekonomi, kepuasan dan analisis sistem.

Dengan demikian, pengetahuan alternatif model, metode, aliran digunakan untuk penentuan pegangan sendiri. Seperti berkenaan dengan ini saya sendiri lebih menyukai cukup tiga aktivitas saja untuk sampai pada keputusan, yaitu kehadiran tujuan, aktivitas pencarian informasi atau alternatif, dan aktivitas evaluasi alternatif. Banyak sedikitnya informasi yang dilakukan mempengaruhi kecepatan dan kerumitan pengambilan keputusan. Untuk membeli sebuah ballpoint tidak sama

kecepatan dan kerumitan pengambilan keputusannya dengan membeli pesawat terbang pribadi

Untuk memahami lebih jauh lagi mengenai pengambilan keputusan itu, bagaimana model-model pengambilan keputusan, kriteria pengambilan keputusan, maka akan dijelaskan lebih jauh dalam makalah ini.

Pembahasan

A. Pengertian Pengambilan Keputusan Bisnis

Kehidupan sehari-hari kita sebenarnya adalah kehidupan yang selalu bergumul dengan keputusan. Keputusan merupakan kesimpulan terbaik yang diperoleh setelah mengevaluasi berbagai alternatif. Di dalam arti tersebut, terkandung unsur situasi dasar, peluang munculnya situasi dasar, dan aktivitas pencapaian keputusan. Lantas pertanyaannya, apakah setelah evaluasi alternatif serta-merta begitu saja hadir keputusan? Iya, secara rasional kesimpulan tersirat dalam premis-premis sehingga hanya kepentingan perumusan saja. Walaupun berbagai literatur yang memandang keputusan sebagai proses menampilkan tersurat kata keputusan di dalam modelnya.

Kajian tentang keputusan juga banyak berbasis metode. Basis kajian tersebut, dipandang lebih menarik daripada domain pengambilan keputusan itu sendiri. Berdasarkan kajian metode, keputusan terpecah menjadi empat, yaitu metode keputusan rasional, metode keputusan tawar menawar, metode keputusan agregatif, dan metode keputusan keranjang sampah. Sehubungan dengan pendekatan metode berbagai aliran pun dapat sesuai untuk mengkaji keputusan. Aliran-aliran yang dimaksudkan adalah birokratik, manajemen saintifik, hubungan kemanusiaan, rasionalitas ekonomi, kepuasan dan analisis sistem.

Dengan demikian pengetahuan alternatif model, metode, aliran digunakan untuk penentuan pegangan sendiri. Seperti berkenaan dengan ini saya sendiri lebih menyukai cukup tiga aktivitas saja untuk sampai pada keputusan, yaitu kehadiran tujuan, aktivitas pencarian informasi atau alternatif, dan aktivitas evaluasi alternatif. Banyak sedikitnya informasi yang dilakukan

mempengaruhi kecepatan dan kerumitan pengambilan keputusan. Untuk membeli sebuah ballpoint tidak sama kecepatan dan kerumitan pengambilan keputusannya dengan membeli pesawat terbang pribadi

Untuk memahami lebih jauh lagi mengenai pengambilan keputusan itu, bagaimana model-model pengambilan keputusan, kriteria pengambilan keputusan maka akan dijelaskan lebih jauh dalam makalah ini.

1) G. R. Terry

Pengambilan keputusan dapat didefinisikan sebagai “pemilihan alternatif kelakuan tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada”.

2) Harold Koontz dan Cyril O’Donnel

Pengambilan keputusan adalah pemilihan diantara alternatif-alternatif mengenai sesuatu cara bertindak—adalah inti dari perencanaan. Suatu rencana dapat dikatakan tidak ada, jika tidak ada keputusan suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat.

3) Theo Haiman

Inti dari semua perencanaan adalah pengambilan keputusan, suatu pemilihan cara bertindak. Dalam hubungan ini kita melihat keputusan sebagai suatu cara bertindak yang dipilih oleh manajer sebagai suatu yang paling efektif, berarti penempatan untuk mencapai sasaran dan pemecahan masalah.

4) Drs. H. Malayu S.P Hasibuan

Pengambilan keputusan adalah suatu proses penentuan keputusan yang terbaik dari sejumlah alternative untuk melakukan aktivitas-aktivitas pada masa yang akan datang.

5) Chester I. Barnard

Keputusan adalah perilaku organisasi, berintisari perilaku perorangan dan dalam gambaran proses keputusan ini secara relative dan dapat dikatakan bahwa pengertian tingkah laku organisasi lebih penting dari pada kepentingan perorangan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah proses pemilihan alternatif solusi untuk masalah. Secara umum pengambilan keputusan adalah upaya untuk menyelesaikan masalah dengan memilih alternatif solusi yang ada.

1. Teori Pengambilan Keputusan

a. Teori Rasional Komprehensif

Teori pengambilan keputusan yang paling dikenal dan mungkin pula yang banyak diterima oleh kalangan luas ialah teori rasional komprehensif. Unsur-unsur utama dari teori ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

- 1) Pembuat keputusan dihadapkan pada suatu masalah tertentu yang dapat dibedakan dari masalah-masalah lain atau setidaknya dinilai sebagai masalah-masalah yang dapat diperbandingkan satu sama lain.
- 2) Tujuan-tujuan, nilai-nilai, atau sasaran yang memedomani pembuat keputusan amat jelas, dan dapat ditetapkan rangkingnya sesuai dengan urutan kepentingannya.
- 3) Berbagai alternatif untuk memecahkan masalah tersebut diteliti secara saksama.
- 4) Akibat-akibat (biaya dan manfaat) yang ditimbulkan oleh setiap alternatif yang dipilih diteliti.
- 5) Setiap alternatif dan masing-masing akibat yang menyertainya, dapat diperbandingkan dengan alternatif-alternatif lainnya.
- 6) Pembuat keputusan akan memilih alternatif' dan akibat-akibatnya' yang dapat memaksimasi tercapainya tujuan, nilai atau Sasaran yang telah digariskan.

Teori rasional komprehensif banyak mendapatkan kritik dan kritik yang paling tajam berasal dari seorang ahli Ekonomi dan Matematika Charles Lindblom (1965, 1964' 1959)' Lindblom secara tegas menyatakan bahwa para pembuat keputusan itu sebenarnya tidaklah berhadapan

dengan masalah-masalah yang konkrit dan terumuskan dengan jelas.

Lebih lanjut, pembuat keputusan kemungkinan juga sulit untuk memilah-milah secara tegas antara nilai-nilainya sendiri dengan nilai-nilai yang diyakini masyarakat. Asumsi penganjur model rasional bahwa antara fakta-fakta dan nilai-nilai dapat dengan mudah dibedakan, bahkan dipisahkan, tidak pernah terbukti dalam kenyataan sehari-hari. Akhirnya, masih ada masalah yang disebut "*sunk cost*." Keputusan-keputusan, kesepakatan-kesepakatan dan investasi terdahulu dalam kebijaksanaan dan program-program yang ada sekarang kemungkinan akan mencegah pembuat keputusan untuk membuat keputusan yang berbeda sama sekali dari yang sudah ada.

Untuk konteks negara-negara sedang berkembang, menurut R's. Milne (1972), model irasional komprehensif ini jelas tidak akan mudah diterapkan. Sebabnya ialah: informasi/data statistik tidak memadai; tidak memadainya perangkat teori yang siap pakai untuk kondisi-kondisi negara sedang berkembang; ekologi budaya di mana sistem pembuatan keputusan itu beroperasi juga tidak mendukung birokrasi di negara sedang-berkembang umumnya dikenal amat lemah dan tidak sanggup memasok unsur-unsur rasional dalam pengambilan keputusan.

b. Teori Inkremental

Teori inkremental dalam pengambilan keputusan mencerminkan suatu teori pengambilan keputusan yang menghindari banyak masalah yang harus dipertimbangkan (seperti dalam teori rasional komprehensif) dan, pada saat yang sama, merupakan teori yang lebih banyak menggambarkan cara yang ditempuh oleh pejabat-pejabat pemerintah dalam mengambil keputusan sehari-hari.

Pokok-pokok teori inkremental ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Pemilihan tujuan atau sasaran dan analisis tindakan empiris yang diperlukan untuk mencapainya dipandang sebagai sesuatu hal yang saling terkait daripada sebagai sesuatu hal yang saling terpisah.
- 2) Pembuat keputusan dianggap hanya mempertimbangkan beberapa alternatif yang langsung berhubungan dengan pokok masalah, dan alternatif-alternatif ini hanya dipandang berbeda secara inkremental atau marginal bila dibandingkan dengan kebijaksanaan yang ada sekarang.
- 3) Bagi tiap alternatif hanya sejumlah kecil akibat-akibat yang mendasar saja yang akan dievaluasi.
- 4) Masalah yang dihadapi oleh pembuat keputusan akan didefinisikan secara teratur. Pandangan inkrementalisme memberikan kemungkinan untuk mempertimbangkan dan menyesuaikan tujuan dan sarana serta sarana dan tujuan sehingga menjadikan dampak dari masalah itu lebih dapat ditanggulangi.
- 5) Bahwa tidak ada keputusan atau cara pemecahan yang tepat bagi tiap masalah. Batu uji bagi keputusan yang baik terletak pada keyakinan bahwa berbagai analisis pada akhirnya akan sepakat pada keputusan tertentu meskipun tanpa menyepakati bahwa keputusan itu adalah yang paling tepat sebagai sarana untuk mencapai tujuan.
- 6) Pembuatan keputusan yang inkremental pada hakikatnya bersifat perbaikan-perbaikan kecil dan hal ini lebih diarahkan untuk memperbaiki ketidaksempurnaan dari upaya-upaya konkrit dalam mengatasi masalah sosial yang ada sekarang daripada sebagai upaya untuk menyodorkan tujuan-tujuan sosial yang sama sekali baru di masa yang akan datang.

Keputusan dan kebijaksanaan pada hakikatnya merupakan produk dari saling memberi dan menerima dan saling percaya di antara pelbagai pihak yang terlibat dalam

proses keputusan tersebut. Dalam masyarakat yang strukturnya majemuk paham Inkremental ini secara politis lebih aman karena akan lebih gampang untuk mencapai kesepakatan apabila masalah-masalah yang diperdebatkan oleh berbagai kelompok yang terlibat hanyalah bersifat upaya untuk memodifikasi terhadap program-program yang sudah ada daripada jika hal tersebut menyangkut isu-isu kebijaksanaan mengenai perubahan-perubahan yang radikal yang memiliki sifat ambil semua atau tidak sama sekali.

Karena para pembuat keputusan itu berada dalam keadaan yang serba tidak pasti khususnya yang menyangkut akibat dari tindakan mereka di masa datang, maka keputusan yang bersifat inkremental ini akan dapat mengurangi risiko dan biaya yang ditimbulkan oleh suasana ketidakpastian itu. Paham inkremental ini juga cukup realistis karena ia menyadari bahwa para pembuat keputusan sebenarnya kurang waktu, kurang pengalaman dan kurang sumber-sumber lain yang diperlukan untuk melakukan analisis yang komprehensif terhadap semua alternatif untuk memecahkan masalah-masalah yang ada

c. Teori Pengamatan Terpadu (*Mixed Scanning Theory*)

Penganjur teori ini adalah ahli sosiologi organisasi Amitai Etzioni. Etzioni setuju terhadap kritik-kritik para teoritis inkremental yang diarahkan pada teori rasional komprehensif, akan tetapi ia juga menunjukkan adanya beberapa kelemahan yang terdapat pada teori inkremental. Misalnya, keputusan-keputusan yang dibuat oleh pembuat keputusan penganut model inkremental akan lebih mewakili atau mencerminkan kepentingan-kepentingan dari keompok-kelompok yang kuat dan mapan serta kelompok-kelompok yang mampu mengorganisasikan kepentingannya dalam masyarakat, sementara itu kepentingan-kepentingan dari kelompok-kelompok yang lemah dan yang secara politis tidak mampu

mengorganisasikan kepentingannya praktis akan terabaikan.

Lebih lanjut dengan memusatkan perhatiannya pada kepentingan/tujuan jangka pendek dan hanya berusaha untuk memperhatikan variasi yang terbatas dalam kebijaksanaan-kebijaksanaan yang ada sekarang, maka model inkremental cenderung mengabaikan peluang bagi perlunya pembaruan sosial (*sosial innovation*) yang mendasar.

Oleh karena itu, menurut Yehezkel Dror (1968), gaya inkremental dalam pembuatan keputusan cenderung menghasilkan kelambanan dan terpeliharanya status quo, sehingga merintangi upaya menyempurnakan proses pembuatan keputusan itu sendiri. Bagi sarjana seperti Dror pada dasarnya merupakan salah seorang penganjur teori rasional yang terkemuka, model inkremental ini justru dianggapnya merupakan strategi yang tidak cocok untuk diterapkan di negara-negara sedang berkembang, sebab di negara-negara ini perubahan yang kecil-kecilan (inkremental) tidaklah memadai guna tercapainya hasil berupa perbaikan-perbaikan besar-besaran.

Model pengamatan terpadu juga memperhitungkan tingkat kemampuan para pembuat keputusan yang berbeda-beda. Secara umum dapat dikatakan, bahwa semakin besar kemampuan para pembuat keputusan untuk memobilisasikan kekuasaannya guna mengimplementasikan keputusan-keputusan mereka, semakin besar keperluannya untuk melakukan scanning dan semakin menyeluruh *scanning* itu, semakin efektif pengambilan keputusan tersebut dengan demikian, model pengamatan terpadu ini pada hakikatnya merupakan pendekatan kompromi yang menggabungkan pemanfaatan model rasional komprehensif dan moder inkremental dalam proses pengambilan keputusan.

2. Kriteria Pengambilan Keputusan

Menurut konsepsi Anderson, nilai-nilai yang kemungkinan menjadi pedoman perilaku para pembuat keputusan itu dapat dikelompokkan menjadi 4 (empat) kategori, yaitu

a. Nilai-nilai Politik

Pembuat keputusan mungkin melakukan penilaian atas alternatif kebijaksanaan yang dipilihnya dari sudut pentingnya alternatif-alternatif itu bagi partai politiknya atau bagi kelompok-kelompok *klien* dari badan atau organisasi yang dipimpinnya. Keputusan-keputusan yang lahir dari tangan para pembuat keputusan seperti ini bukan mustahil dibuat demi keuntungan politik, dan kebijaksanaan dengan demikian akan dilihat sebagai instrumen untuk memperluas pengaruh-pengaruh politik atau untuk mencapai tujuan dan kepentingan dari partai politik atau tujuan dari kelompok kepentingan yang bersangkutan.

b. Nilai-nilai Organisasi

Para pembuat keputusan, khususnya birokrat (sipil atau militer), mungkin dalam mengambil keputusan dipengaruhi oleh nilai-nilai organisasi di mana ia terlibat di dalamnya. Organisasi, semisal badan-badan administrasi, menggunakan berbagai bentuk ganjaran dan sanksi dalam usahanya untuk memaksa para anggotanya menerima, dan bertindak sejalan dengan nilai-nilai yang telah digariskan oleh organisasi. Sepanjang nilai-nilai semacam itu ada, orang-orang yang bertindak selaku pengambil keputusan dalam organisasi itu kemungkinan akan dipedomani oleh pertimbangan-pertimbangan semacam itu sebagai perwujudan dari hasrat untuk melihat organisasinya tetap lestari, untuk tetap maju atau untuk memperlancar program-program dan kegiatan-kegiatannya atau untuk mempertahankan kekuasaan dan hak-hak istimewa yang selama ini dinikmati.

c. Nilai-nilai Pribadi

Hasrat untuk melindungi atau memenuhi kesejahteraan atau kebutuhan fisik atau kebutuhan finansial reputasi diri, atau posisi historis kemungkinan juga digunakan oleh para pembuat keputusan sebagai kriteria dalam pengambilan keputusan. Para politisi yang menerima uang sogok untuk membuat keputusan tertentu yang menguntungkan si pemberi uang sogok, misalnya sebagai hadiah pemberian perizinan atau penandatanganan kontrak pembangunan proyek tertentu, jelas mempunyai kepentingan pribadi dalam benaknya. Seorang presiden yang mengatakan di depan para wartawan bahwa ia akan mengebut siapa saja yang bertindak inkonstitusional, jelas juga dipengaruhi oleh pertimbangan-pertimbangan pribadinya, misalnya agar ia mendapat tempat terhormat dalam sejarah bangsa sebagai seseorang yang konsisten dan nasionalis.

d. Nilai-nilai Kebijaksanaan

Dari perbincangan di atas, satu hal hendaklah dicamkan, yakni janganlah kita mempunyai anggapan yang sinis dan kemudian menarik kesimpulan bahwa para pengambil keputusan politik ini semata-mata hanyalah dipengaruhi oleh pertimbangan-pertimbangan demi keuntungan politik, organisasi atau pribadi. Sebab, para pembuat keputusan mungkin pula bertindak berdasarkan atas persepsi mereka terhadap kepentingan umum atau keyakinan tertentu mengenai kebijaksanaan negara apa yang sekiranya secara moral tepat dan benar.

Seorang wakil rakyat yang memperjuangkan undang-undang hak kebebasan sipil mungkin akan bertindak sejalan dengan itu, karena ia yakin bahwa tindakan itulah yang secara moral benar, dan bahwa persamaan hak-hak sipil itu memang merupakan tujuan kebijaksanaan negara yang diinginkan, tanpa mempedulikan bahwa perjuangan

itu mungkin akan menyebabkannya mengalami risiko-risiko politik yang fatal.

e. Nilai-nilai Ideologis

Ideologi pada hakikatnya merupakan serangkaian nilai-nilai dan keyakinan yang secara logis saling berkaitan yang mencerminkan gambaran sederhana mengenai dunia serta berfungsi sebagai pedoman bertindak bagi masyarakat yang meyakiniinya. Di berbagai negara sedang berkembang di kawasan Asia, Afrika, dan Timur Tengah nasionalisme yang mencerminkan hasrat dari orang-orang atau bangsa yang bersangkutan untuk merdeka dan menentukan nasibnya sendiri, telah memberikan peran penting dalam mewarnai kebijaksanaan luar negeri maupun dalam negeri. Pada masa gerakan nasional menuju kemerdekaan, nasionalisme telah berfungsi sebagai minyak bakar yang mengobarkan semangat perjuangan bangsa-bangsa di negara-negara sedang berkembang melawan kekuatan kolonial.

Di Indonesia, ideologi Pancasila setidaknya bila dilihat dari sudut perilaku politik rezim, telah berfungsi sebagai resep untuk melaksanakan perubahan sosial dan ekonomi. Bahkan ideologi ini kerap kali juga dipergunakan sebagai instrumen pengukur legitimasi bagi partisipasi politik atau partisipasi dalam kegiatan pembangunan yang dilakukan oleh kelompok-kelompok dalam masyarakat (Abdul Wahab, Solichin, 1987).

3. Fungsi dan Tujuan Pengambilan Keputusan

a. Fungsi Pengambilan Keputusan

Individual atau kelompok baik secara institusional ataupun organisasional, sifatnya futuristik.

1) Tujuan Pengambilan Keputusan

- a) Tujuan yang bersifat tunggal (hanya satu masalah dan tidak berkaitan dengan masalah lain).

- b) Tujuan yang bersifat ganda (masalah saling berkaitan, dapat bersifat kontradiktif ataupun tidak kontradiktif).

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan

- a. Komposisi kelompok. Ada 4 hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun komposisi kelompok.
 - 1) Penerimaan tujuan umum; mempengaruhi kerja sama dan tukar informasi.
 - 2) Pembagian (divisibilitas) tugas kelompok; tidak semua tugas dapat dibagi.
 - 3) Komunikasi dan status struktur; biasanya yang osisinya tertinggi paling mendominasi dalam kelompok.
 - 4) Ukuran kelompok; semakin besar kelompok semakin menyebar opini, konsekuensinya adalah semakin lemah partisipasi individu dalam kelompok tersebut.
- b. Kesamaan anggota kelompok Keputusan kelompok akan cepat dan mudah dibuat bila anggota kelompok sama satu dengan yang lain.
- c. Pengaruh (pengutuban) polarisasi kelompok. Seringkali keputusan yang dibuat kelompok lebih ekstrem dibandingkan keputusan individu. Hal itu disebabkan karena adanya perbandingan sosial. Tidak semua orang berada di atas rata-rata. Oleh karena itu, untuk mengimbangnya perlu dibuat keputusan yang jauh dari pendapat orang tersebut.

5. Model Pengambilan Keputusan

- a. Model pengambilan keputusan dalam keadaan kepastian (*Certainty*). Menggambarkan bahwa setiap rangkaian keputusan (kegiatan) hanya mempunyai satu hasil (*pay off* tunggal). Model ini disebut juga model kepastian/deterministik.

- b. Model Pengambilan Keputusan dalam kondisi berisiko (*risk*). Menggambarkan bahwa setiap rangkaian keputusan (kegiatan) mempunyai sejumlah kemungkinan hasil dan masing-masing kemungkinan hasil probabilitasnya dapat diperhitungkan atau dapat diketahui. Model Keputusan dengan risiko ini disebut juga model stokastik.
- c. Model pengambilan keputusan dengan ketidakpastian (*uncertainty*). Menggambarkan bahwa setiap rangkaian keputusan (kegiatan) mempunyai sejumlah kemungkinan hasil dan masing-masing kemungkinan hasil probabilitasnya tidak dapat diketahui/ditentukan. Model keputusan dengan kondisi seperti ini adalah situasi yang paling sulit untuk pengambilan keputusan. Kondisi yang penuh ketidakpastian ini relevan dengan apa yang dipelajari dalam Game Theory.

6. Langkah-langkah/Proses Pengambilan Keputusan

Secara umum, langkah-langkah dalam proses pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- a. Proses identifikasi atau perumusan persoalan keputusan. Identifikasi masalah dapat dilakukan dengan berbagai cara. Penggunaan seven tools dalam manajemen biasanya dapat membantu proses identifikasi ini.
- b. Penetapan parameter dan variabel yang merupakan bagian dari sebuah persoalan keputusan. Biasanya pemecahan masalah yang menggunakan model matematika sangat memerlukan adanya variabel yang terukur.
- c. Penetapan alternatif-alternatif pemecahan persoalan. Alternatif pemecahan masalah didapatkan dari analisis pemecahan masalah.
- d. Penetapan kriteria pemilihan alternatif untuk mendapatkan alternatif yang terbaik. Biasanya kriteria pemilihan ini didasarkan pada pay off atau hasil dari keputusan.
- e. Pelaksanaan keputusan dan evaluasi hasilnya. Tahap ini disebut tahap implementasi, dimana alternatif solusi yang terpilih akan diterapkan dalam jangka waktu tertentu dan

setelah itu akan dievaluasi hasilnya berdasarkan peningkatan atau penurunan pay off atau hasil.

Kesimpulan: Dari poin-poin di atas dapat kita ketahui bahwa dalam proses pengambilan keputusan hendaknya diawali dengan jenis keputusan yang akan diambil, setelah kita mengetahui jenisnya barulah kita tentukan langkah pengambilan keputusan yang meliputi proses identifikasi, penetapan parameter, alternatif, kriteria serta mengevaluasi hasilnya atau disebut tahap implementasi. Sehingga pada akhirnya terciptalah sebuah keputusan yang adil dan menguntungkan kedua belah pihak. Jika manajemen organisasi seperti itu seharusnya tidak ada lagi penyelewengan kekuasaan dalam pengambilan keputusan seperti kasus Gayus tersebut. Semoga pemegang kekuasaan pengambilan keputusan seperti Pengadilan atau Mahkamah Agung hendaknya perlu membangun sistem pengambilan yang terbaik demi terciptanya rasa keadilan bagi seluruh warga negara

B. Pertimbangan Membuat Keputusan Usaha

Pertimbangan-pertimbangan dalam membuat keputusan, didasarkan atas beberapa hal sebagai berikut:

1. Keputusan yang akan diambil

Keputusan yang akan diambil, harus dipertimbangkan masak-masak secara objektif. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam membuat keputusan, antara lain:

- a. Manfaatnya.
- b. Pelaksanaannya.
- c. Orang-orangnya.

2. Tindakan-tindakan

Tindakan-tindakan dalam mengambil dan membuat keputusan yang tepat dan akurat, adalah sebagai berikut:

a. Menilai data-data

Di dalam menilai data-data seorang wirausaha, harus mengenal betul persoalan atau permasalahan yang hendak diputuskan, seperti:

- 1) Mencari sebab persoalan pokok

- 2) Memikirkan kemungkinan untuk memecahkan persoalan atau mencari jalan keluarnya.
 - 3) Memformulasikan faktor-faktor yang berhubungan antara yang satu dengan yang lainnya.
- b. Konsekuensi pilihan
- Konsekuensi pilihan dalam membuat keputusan adalah:
- 1) Usaha untuk menilai tiap-tiap pilihan.
 - 2) Usaha untuk meramalkan apa yang terjadi apabila salah satu alternatif yang dilaksanakan.
- c. Tindakan pelaksanaan
- Tindakan pelaksanaan dalam keputusan adalah usaha untuk memiliki suatu tindakan yang telah ditentukan oleh salah satu pilihan seperti:
- 1) Menetapkan langkah-langkah dalam tindakan.
 - 2) Pemikiran langkah-langkah untuk melaksanakan keputusan yang telah diambil.
 - 3) Membuat keputusan terakhir. Walaupun dalam pengetahuan manajemen terdapat mata pelajaran tentang "*problem identification, problem solving and decision making,*" namun keberanian untuk mengambil keputusan, sangat tergantung pada sifat pribadi wirausaha masing-masing. Seorang wirausaha harus selalu berkata pada dirinya, pasti bisa mengambil keputusan di dalam menentukan bisnisnya. Tuhan akan selalu beserta mereka selama para wirausaha mau berusaha dengan semangat etos kerja yang tinggi.
 - 4) Jika Anda mampu mengambil keputusan dalam batas-batas waktu yang masuk akal, Anda akan mampu mengambil keuntungan sewaktu-waktu timbul peluang-peluang bisnis.
 - 5) Semakin berpengalaman dalam pengambilan keputusan, semakin besar pula kepercayaan pada dirinya dan semakin berorientasi pada tindakannya.

Pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi kunci keberhasilan dalam manajemen bisnis. Pada zaman

sekarang, proses pengambilan keputusan baik untuk negara maupun untuk niaga atau bisnis banyak diteliti orang. Apa sebabnya? Sebab, mereka beranggapan bahwa proses keputusan itu sangat unik dan erat kaitannya dengan keberhasilan usaha atau bisnis. Suatu keputusan yang benar, tumbuh dan berkembang dari adanya pertentangan antar pendapat dan alternatif-alternatif yang saling bersaing.

Dalam proses pembuatan keputusan, keragu-raguan dan ketidaksetujuan sebenarnya masih diperlukan, karena ada manfaatnya untuk:

- a. Merangsang daya imajinasi untuk mendapatkan jawaban yang benar terhadap suatu masalah.
- b. Memperkaya alternatif-alternatif untuk melahirkan keputusan yang lebih mantap.
- c. Memungkinkan penerimaan bersama, terhadap keputusan yang akan diambil.

Keputusan-keputusan mengenai masalah-masalah yang konkret, sebenarnya tidak begitu sulit untuk diambil. Pertimbangan yang diadakan berkisar pada masalah bertindak atau tidak bertindak dengan memperhitungkan untung ruginya. Agar seorang Wirausaha mampu membuat keputusan yang efektif dan efisien, ia harus memiliki beberapa persyaratan, sebagai berikut.

- a. Keterampilan dalam kepemimpinan
- b. Keterampilan dalam manajerial
- c. Keterampilan dalam bergaul.

Di dalam kegiatan usahanya, wirausahawan akan dihadapkan pada berbagai risiko yang akan mempengaruhi kelangsungan usahanya. Oleh karena itu, wirausahawan dituntut untuk memiliki kemampuan dalam menghadapi risiko, dan metode pengambilan risiko.

C. Pengambilan Keputusan dalam Ketidakpastian

Para pembuat keputusan dalam setiap permasalahan merupakan para pembuat keputusan yang menggenggam kepastian dalam dunia yang tidak pasti. Mereka ingin tahu apa yang akan terjadi bukan apa yang mungkin terjadi. Seperti pembuatan keputusan ini, kebanyakan dari kita gagal untuk menerima bahwa banyak keputusan harus dibuat dalam menghadapi ketidakpastian. Sebaliknya, kita cenderung ingin dan percaya bahwa jika kita bekerja cukup keras, kita dapat mengontrol hasil. Dawes (1988) telah mengamati bahwa cara yang umum untuk mengatasi ketidakpastian adalah dengan mengabaikannya.

Langer (1975) telah mendokumentasikan bahwa kecenderungan ini sering diterjemahkan ke dalam keyakinan yang tidak tepat yang kebetulan tidak melibatkan keterampilan dan dapat di kontrol. Penjudi cenderung melempar dadu lebih keras ketika mereka mencoba untuk menggapai (*roll*) angka tinggi (Dawes, 1998). Pembeli tiket undian percaya bahwa kemampuan mereka untuk memilih jumlah akan meningkatkan kemungkinan mereka untuk menang. Dawes berpendapat bahwa manusia memiliki kebutuhan patologis untuk “tahu sekarang” dalam situasi yang mengandung ketidakpastian yang melekat. Ia menegaskan bahwa kebutuhan untuk meniadakan ketidakpastian sering menyebabkan orang mengambil kredibilitas terlalu banyak untuk keberhasilan dan terlalu banyak disalahkan atas kegagalan.

Makalah ini akan membahas bagaimana aspek halus dalam penyajian informasi, yang selanjutnya disebut *framing* informasi atau bingkai informasi, dapat secara signifikan mempengaruhi pengambilan keputusan terutama bila ketidakpastian yang terlibat. Sepanjang literatur tentang pengambilan keputusan, ada bukti substansial untuk menunjukkan bahwa intuisi tentang risiko secara rutin menyimpang dari rasionalitas, karena manajer biasanya tidak menghargai sifat ketidakpastian dan efek *framing* ketidakpastian adalah fakta manajerial kehidupan.

1. Model Deskriptif dalam Pengambilan Keputusan

Menurut Plous (1993) ada beberapa model deskriptif dalam pengambilan keputusan:

a. Model Kepuasan (*Satisficing*)

Seseorang yang membuat suatu keputusan biasanya lebih mengutamakan kepuasan dibandingkan sesuatu yang optimal. Dalam teori utilitas harapan, pembuat keputusan di asumsikan memiliki informasi yang lengkap mengenai peluang dan konsekuensi yang melekat pada setiap alternative tindakan. Untuk mendapatkan kepuasan tersebut adalah dengan cara memilih satu cara yang di anggap memuaskan sesuatu yang di butuhkan meskipun pilihan tersebut mungkin tidak ideal dan optimal. Pada kenyataannya, informasi mengenai alternative tidak sepenuhnya tersedia dan mengandung ketidakpastian. Dengan demikian, walaupun utilitas harapan tidak berguna sebagai model normal dari pembuatan keputusan (model mengenai seberapa rasional perilaku seseorang), utilitas harapan tidak berguna sebagai model deskriptif (model mengenai bagaimana seseorang sebenarnya membuat keputusan).

b. Teori Prospek

Teori ini di kembangkan oleh Kahneman dan Tversky (1974). Teori ini berbeda dari teori ekspektasi kegunaan dalam jumlah tanggapan penting. Pada teori ini, kata kegunaan pada teori utilitas yang di inginkan diganti dengan "nilai," dimana nilai tersebut di definisikan pada laba dan rugi walaupun nilai untuk keuntungan berbeda dengan nilai kerugian. Teori prospek memprediksi bahwa suatu keputusan tergantung pada bagaimana suatu masalah disusun. Jika suatu nilai referensi di definisikan sebagai suatu pengeluaran yang terlihat sebagai sebuah keuntungan, maka hasil fungsi akan menjadi cekung dan pembuat keputusan akan menolak mengambil risiko. Di sisi lain, jika nilai referensi di definisikan sebagai pengeluaran

yang terlihat sebagai kerugian, maka nilai fungsi menjadi cembung dan pembuat keputusan akan mengambil keputusan untuk mengambil risiko.

Berdasarkan temuan teori prospek dan penelitian berikutnya berasal dari itu bagian ini mengembangkan sembilan pertanyaan umum yang harus di pertimbangkan dalam mendekati situasi yg tidak pasti.

a. Bagaimana keputusan anda dipengaruhi oleh *framing* pilihan?

Tversky dan Kahneman (1981) meminta 150 subjek pertanyaan berikut:

Masalah 2: Bayangkan bahwa anda menghadapi pasangan berikut keputusan bersamaan. Pertama memeriksa kedua keputusan, dan kemudian menunjukkan pilihan yang anda inginkan.

Keputusan 1

Pilih Antara:

- a) Keuntungan pasti sebesar \$240.
- b) Sebuah 25% kesempatan untuk mendapatkan \$1000 dan 75% kemungkinan untuk mendapatkan apa-apa.

Keputusan 2

Pilih antara:

- c) Hilang pasti sebesar \$750.
- d) Sebuah kesempatan 75% kehilangan \$1.000 dan 25% kemungkinan untuk kehilangan apapun.

Dalam keputusan 1, 84% dari subjek memilih (a), sementara hanya 16% memilih (b), dalam keputusan 2, 87% dari subjek memilih (c) sementara hanya 13% memilih (d). Mayoritas memilih “keuntungan pasti sebesar \$240” dalam pengambilan 1 karena kecenderungan kami untuk menjadi risiko keuntungan mengenai menolak dan pertanyaan positif dibingkai, sebaliknya, mayoritas memilih “kesempatan 75% untuk kehilangan \$1,00” dalam pengambilan dalam Keputusan

2 karena kecenderungan kita untuk mencari risiko tentang kerugian dan pertanyaan negative di bingkai.

Sekarang perhatikan masalah berikut di sajikan oleh Tversky dan Kahneman (1981) menjadi 86 subjek (yang sebelumnya tidak terkena masalah 2).

Masalah 2a

Pilih Antara:

- e) Kesempatan 25% untuk memenangkan \$240 dan kesempatan 75% untuk kehilangan \$760.
- f) Kesempatan 25% untuk memenangkan \$250 dan kesempatan 75% untuk kehilangan \$750.

Tidak mengherankan, semua 86 mata pelajaran memilih (f) diatas (e). Bahkan, (f) mendominasi (e) dalam segala hal. Mengapa masalah ini menarik? Ketika anda menggabungkan (a) dan (d) (pilihan yg lebih disukai) pada soal 2, (e) hasil, sedangkan bila anda menggabungkan pilihan (b) dan (c) (pilihan yg tidak disukai), (f) hasil

Jumlah pilihan yang tidak di inginkan mendominasi jumlah dari pilihan yang di inginkan. Dengan demikian, perumusan masalah di kombinasikan dalam dua hasil temuan ini, tapi itu tidak berarti bahwa pilihan yang rasional. Bahkan konsistensi ini melanggar persyaratan dasar untuk pengambilan keputusan rasional, kosistensi dan koherensi

- b. Bagaimana keputusan Anda mempengaruhi oleh *framing* hasil?

Seperti yang telah disarankan dalam diskusi kita tentang teori prospek, hasil diskusi kita tentang teori prospek, hasil dievaluasi relative terhadap titik acuan netral. Akibatnya, lokasi titik referensi sangat penting untuk apakah keputusan secara positif atau negative di bingkai dan mempengaruhi preferensi risiko yang

dihasilkan dari pengambil keputusan. Penutupan pabrik menggambarkan pentingnya titik acuan. Dalam kasus positif dibingkai, pertanyaannya adalah berapa banyak tanah/lahan dan pekerjaan dapat di selamatkan? Diselamatkan dari apa? Diselamatkan dari kemungkinan hilangnya 3 pabrik. Dengan demikian, hilangnya 3 pabrik adalah titik referensi yang netral. Sebaliknya, dalam kasus negative di bingkai, pertanyaannya adalah berapa banyak tanah/lahan (dan pekerjaan) akan hilang? Hilang dari apa? Hilang dari 3 pabrik yang sudah ada operasi. Di sini 3 pabrik terbuka adalah titik acuan netral. Seperti kita menunjukkan sebelumnya, setelah menggeser titik referensi.

Untuk contoh-contoh lain tentang pentingnya pergeseran titik acuan, mempertimbangkan skenario berikut:

Masalah 3: Anda di beri 100 lembar saham di perusahaan XYZ dua tahun lalu, ketika nilai saham adalah \$20 per saham. Sayangnya, saham telah turun menjadi \$10 per saham selama dua tahun bahwa anda telah di selenggarakan asset. Korporasi saat ini pengeboran minyak di daerah yang berubah menjadi "hit" besar. Di sisi lain, mereka mungkin menemukan sesuatu. Analisis geologi menunjukkan bahwa jika mereka memukul, saham di perkirakan akan kembali sampai \$20 per saham. Jika sumur kering, nilai saham akan turun menjadi \$0 per saham. Apakah anda ingin menjual saham anda sekarang untuk \$10 per saham?

Masalah 4: (Di adaptasi dari Tversky dan Kahneman (1981)): Anda menghabiskan sore hari di arena pacuan kuda. Anda telah kehilangan \$90 dan sedang mempertimbangkan sebuah \$10: 1 tembakan panjang dalam jejak terakhir. Apakah anda akan bertaruh pada gambar lama?

Dalam masalah 3, apa gunanya referensi anda? Jumlah yang anda dapat kembali (jumlah yang anda terima untuk saham di atas \$0 per saham), atau itu jumlah yang bisa membuat anda dapat kehilangan (jumlah yang saham telah jatuh dari \$20 per saham ketika anda menjual saham).

Dalam masalah 4, karena anda pertimbangkan ras kesepuluh, apa poin referensi anda? Anda mempertimbangkan perlombaan independen pada balapan pertama, atau anda berpikir tentang lomba ini dari “\$90 di lubang”. Teori prospek memprediksi bahwa *frame* terakhir akan menyebabkan lebih perilaku mencari risiko.

Menariknya, jika orang tidak menyesuaikan titik referensi mereka saat mereka kalah, mereka mungkin mengambil risiko bahwa mereka biasanya akan mendenda tidak dapat di terima. Tversky dan Kahneman (1981) berpendapat bahwa analisis ini di dukung oleh popularitas tembakan panjang pada perlombaan terakhir hari itu.

Apa yang harus anda lakukan tentang keputusan anda mengingat dampak dari titik referensi? Mengidentifikasi titik referensi anda ketika membuat keputusan berisiko dan mencari tau apakah titik referensi lainnya hanya sebagai wajar. Jika jawabannya adalah ya, pikirkan tentang keputusan anda dari berbagai perspektif dan melihat apakah ada kontradiksi. Kemudian anda akan siap untuk menghadapi masalah dengan kesadaran penuh bingkai alternative dimana masalah bisa saja di sajikan.

Sama seperti *framing* hasil mempengaruhi keputusan anda, perumusan hasil dapat mempengaruhi kepuasan anda dengan hasil yg tidak ada pilih. Pertimbangkan dua hasil berikut (di adaptasi dari Thaler,1985):

- 1) Anda menerima surat dari IRS mengatakan bahwa anda membuat kesalahan aritmatika kecil dalam pengembalian pajak anda dan harus mengirimkan mereka \$100. Anda menerima surat yang sama pada hari yang sama dari otoritas pajak negara anda mengatakan anda berhutang \$50 untuk kesalahan yang sama. Tidak ada dampak lain dari kesalahan baik.
- 2) Anda menerima surat dari IRS mengatakan bahwa anda membuat kesalahan aritmatika kecil dalam pengembalian pajak anda dan harus mengirimkan mereka \$150. Tidak ada dampak lain dari kesalahan.

Situasi dimana akan lebih menjengkelkan? Kebanyakan orang lebih marah oleh dua kerugian kecil daripada kerugian yang lebih besar, meskipun fakta bahwa dua set hasil adalah sama. Reaksi emosional ini konsisten dengan argumen referensi titik di atas, dan sifat dari reaksi kita terhadap kerugian yang dikaji sebelumnya. Hilangnya \$50 tambahan kurang mengganggu dari sudut pada fungsi nilai dimana anda telah kehilangan \$100 dari \$0

c. Dampak Kepastian (*The Certainty Effect*)

Ketika seseorang telah yakin akan nilai referensi yang mereka dapatkan dari teori prospek, maka pembuat keputusan akan berusaha untuk menghilangkan atau menghindari risiko secara keseluruhan di bandingkan hanya mengurangi risiko itu.

d. *Pseudocertainty*

Untuk model pengambilan keputusan membuat suatu kebijakan tersebut tidak terlihat jelas atau tidak terlihat langsung dampaknya. Misalnya, ketika suatu perusahaan ingin menurunkan harga untuk menarik lebih banyak konsumen, pembuat keputusan lebih memilih untuk

memberikan satu jasa layanan gratis ketika konsumen telah menggunakan jasa sejumlah tertentu di bandingkan memberikan diskon tertentu. Pemberian diskon ataupun pemberian jasa layanan gratis sebenarnya sama-sama merupakan strategi penurunan harga, hanya saja pemberian satu layanan gratis tidak terlalu jelas terlihat.

e. *Teori Regret* (Teori Penyesalan)

Teori penyesalan berbasis dari bentuk “counterfactual reasoning” dimana teori ini di dapat berdasarkan ketika seseorang membandingkan kausalitas dari keputusan mereka dengan apa yang akan terjadi jika mereka membuat pilihan yang berbeda. Teori penyesalan berasal dari dua asumsi mendasar: pertama, bahwa banyak pengalaman orang-orang yang merasakan suatu sensasi penyesalan dan kegembiraan dan kedua, bahwa dalam membuat keputusan di bawah ketidakpastian, maka mereka mencoba untuk mengantisipasi dan mengindahkan sensasi-sensasi di atas. Teori ini memiliki risiko prediksi yang sama dengan teori kemungkinan, hanya saja teori penyesalan memprediksi pilihan dengan menambahkan variabel baru, penyesalan, ke fungsi kegunaan normal.

f. Pilihan Beragam Sifat

Di banyak situasi, hasil tidak dapat di ukur dengan satuan ukur tertentu seperti uang risiko lain. Sebagian besar hasil penelitian pilihan beragam sifat lebih focus pada “bagaimana” di bandingkan “seberapa baik” orang-orang membuat keputusan. Orang-orang menggunakan sejumlah strategi keputusan berbeda untuk membuat pilihan beragam sifat dan strategi-strategi ini sangat tergantung pada jenis masalah. Ketika pembuat keputusan di hadapkan pada pilihan sederhana antara dua alternative, mereka sering menggunakan sesuatu yang dikenal sebagai “strategi pengganti”. Strategi pengganti menjual nilai rendah pada suatu dimensi melawan nilai tinggi di dimensi lain.

Strategi lainnya adalah “model linear”. Dalam model linear, setiap dimensi ditimbang berdasarkan kepentingan pertimbangan nilai disimpulkan pada bentuk indeks keseluruhan nilai. Strategi pengganti lain dikenal sebagai “model tambahan berbeda”. Model ini mirip dengan model linear, kecuali bahwa pada model linear, setiap alternative di evaluasi pada semua dimensi lalu dibandingkan dengan alternative lain, dimana pada model tambahan berbeda setiap dimensi, pertama-tama dievaluasi satu demi satu dengan tiap alternative dan hanya perbedaan di antara alternative ditimbang dan di jumlahkan bersama.

g. Strategi Non-Kompensasi

Ketika seseorang bertemu dengan pilihan yang rumit di antara sejumlah alternative mereka terbiasa menggunakan “strategi tanpa pengganti”. Pembuat keputusan menggunakan aturan konjungtif, mengeliminasi berbagai alternative yang berada di luar batas sebelum definisi. Di sini lain, seorang pembuat keputusan memakai aturan disjungsi dimana setiap alternative dievaluasi pada syarat-syarat sifat terbaik.

Strategi ketiga dari strategi tanpa pengganti adalah lexicographic. Pembuat keputusan menggunakan strategi ini di mulai dari mengidentifikasi dimensi yang paling penting untuk diperbandingkan dan dipilih sebuah alternative yang di paling diperlukan.

h. Dimensi Paling Penting

Hipotesisnya adalah memberi pilihan di antara dua alternative yang sama. Orang-orang akan memilih alternative yang superior pada dimensi yang paling penting. Jadi, konsep ini mengatakan ini adalah “hipotesis dimensi yang paling penting”.

Pembuatan keputusan dapat di telaah dari segi normative ataupun dari segi deskriptif. Pendekatan normative menitik beratkan apa yang seharusnya dilakukan

oleh si pembuat keputusan agar keputusannya bersifat rasional. Sementara, pendekatan deskriptif menggambarkan apa yang telah dilakukan oleh si pengambil keputusan.

Pembuatan keputusan juga dapat dikaji dari dua sudut, yakni keputusan yang dibuat dalam suasana tanpa risiko (*riskless choice*) ataupun keputusan yang dibuat dalam suasana yang mengandung risiko (*risky choice*).

2. Pembingkaiian Informasi (*Framing*)

Pembingkaiian informasi atau sering disebut framing adalah efek pada penilaian yang kita buat karena cara penyampaian informasi. Informasi yang sama jika disampaikan dengan cara berbeda akan menimbulkan penilaian yang berbeda (Hastjarjo,1991). Misalnya teman Anda mengatakan kepada anda bahwa pacarnya kurang ajar. Ia menyampaikan hal itu dua kali. Pertama dengan cara bergurau sambil makan bersama Anda. Kedua, teman anda menyampaikannya sembari menangis terisak-isak. Pada penyampaian pertama, Anda kurang memperhatikan sehingga menilai pacar teman Anda sedikit keterlaluan. Namun pada penyampaian kedua, boleh jadi Anda menilai pacar teman Anda telah kelewat batas dan sangat kurang ajar. Secara umum, jika informasi sifat positif yang diberikan pertama kali baru kemudian negative, maka anda akan menilai lebih positif.

Dalam penelitian mengenai pembuatan keputusan, biasanya subjek diberi sejumlah masalah hipotesis. Setiap masalah mencakup:

- a. Sejumlah alternative–alternative (*option*) atau tindakan-tindakan (*acts*) yang harus dipilih.
- b. Hasil-hasil (*outcomes*) dari alternative tersebut atau konsekuensi-konsekuensi daripada tindakan-tindakan tersebut.
- c. Probabilitas atau kontingensi yang menghubungkan hasil-hasil dengan tindakan-tindakan tadi.

Respon seseorang terhadap masalah-masalah hipotesis tersebut diharapkan dapat mengungkap sikap-sikap dasar orang itu terhadap nilai dan risiko.

D. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Biaya Relevan

Informasi akuntansi diferensial merupakan informasi akuntansi yang dihubungkan dengan pemilihan alternatif. Informasi akuntansi diferensial merupakan taksiran perbedaan aktiva, pendapatan, dan/atau biaya dalam alternatif tindakan tertentu dibandingkan dengan alternatif tindakan yang lain. Unsur pokok yang ada pada informasi akuntansi ini adalah bahwa informasi ini berhubungan dengan masa yang akan datang dan berbeda untuk setiap alternatif.

Informasi penting untuk pengambilan keputusan. Karena keputusan berhubungan dengan masa yang akan datang, maka informasi akuntansi yang relevan adalah informasi yang akan datang. Karena pengambilan keputusan selalu menyangkut pemilihan dari berbagai alternatif yang ada, maka informasi akuntansi yang bermanfaat adalah informasi akuntansi yang berbeda diantara berbagai alternatif yang akan dipilih.

a. Biaya Diferensial sebagai Bagian Informasi Akuntansi Diferensial

Informasi akuntansi diferensial terdiri dari aktiva, pendapatan dan biaya, dari ketiga jenis informasi tersebut yang relatif sulit pengukurannya adalah biaya diferensial. Terdapat berbagai konsep biaya yang dikembangkan dalam akuntansi biaya, seperti *opportunity cost*, *incremental cost*, *out of pocket cost*, Dan *hypothetical cost* yang sebenarnya mempunyai pengertian yang berbeda dengan biaya diferensial.

Untuk memperoleh konsep yang benar mengenai biaya diferensial, perlu dijelaskan konsep biaya diferensial dan perbedaannya dengan konsep biaya yang lain sehingga memperjelas pengertian biaya diferensial.

b. Biaya Diferensial versus Biaya Relevan

Relevan berarti berhubungan dengan sesuatu. Biaya yang relevan dengan pengambilan keputusan lebih tepat

disebut biaya diferensial, karena berhubungan dengan pemilihan alternatif masa yang akan datang, dan untuk dapat melakukan pemilihan, pengambil keputusan harus dapat membedakan diantara alternatif yang tersedia, maka informasi yang relevan adalah informasi yang akan datang yang berbeda untuk alternatif yang akan dipilih. Oleh karena itu, istilah biaya diferensial berbeda pengertiannya dengan biaya relevan, karena istilah biaya relevan adalah istilah yang umum, yang tidak selalu berhubungan dengan pengambilan keputusan.

- c. Biaya diferensial merupakan biaya Masa yang akan Datang (*Future Cost*) dan merupakan biaya yang berbeda

Pengambilan keputusan merupakan pemilihan dari berbagai alternatif yang akan dipilih pada masa yang akan datang. Oleh karena itu, informasi biaya yang diperlukan dalam pemilihan alternatif tersebut adalah biaya masa yang akan datang yaitu merupakan biaya yang dapat diperkirakan akan terjadi pada periode yang akan datang yang jumlahnya harus ditaksir dan waktu terjadinya dapat diramalkan. Biaya ini merupakan satu-satunya biaya yang dapat dikendalikan oleh manajemen.

Biaya diferensial adalah biaya masa yang akan datang yang diperkirakan akan berbeda atau berpengaruh oleh suatu pengambilan keputusan pemilihan diantara berbagai macam alternatif. Oleh karena itu, biaya tersebut relevan dengan analisis yang dilakukan oleh manajemen dalam pengambilan keputusan.

- d. Biaya Diferensial versus Biaya Variable

Biaya diferensial tidak selalu sama dengan biaya variable. Jika keputusan yang akan dipilih berkaitan dengan pemilihan satu diantara berbagai volume kegiatan, biaya diferensial sama dengan biaya variable, sepanjang biaya tetap tidak berubah. Dalam hal ini istilah yang sama dengan biaya diferensial adalah *incremental cost*

- e. Biaya Diferensial versus Biaya Tetap

Dalam mengambil suatu keputusan, biaya tetap mungkin merupakan biaya diferensial tetapi bisa juga tidak merupakan

biaya diferensial. Jika biaya tersebut bisa diikuti jejaknya dalam suatu pengambilan khusus dan hanya akan terjadi jika keputusan tersebut dipilih, maka biaya tetap tersebut merupakan biaya diferensial.

f. Biaya Diferensial versus Biaya Depresiasi

Depresiasi merupakan keputusan manajemen jangka panjang dan merupakan alokasi secara periodik atas harga pokok aktiva tetap yang dibeli pada waktu lampau. Depresiasi berhubungan dengan pengambilan keputusan jangka panjang dan hanya dipengaruhi pada saat keputusan penanaman modal diambil. Dalam pengambilan keputusan jangka pendek biaya depresiasi bukan merupakan biaya diferensial dan dapat diabaikan.

g. Biaya Diferensial versus Biaya Tambahan (*Incremental Cost*)

Biaya tambahan merupakan informasi akuntansi manajemen yang diperlukan oleh manajemen dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan penambahan dan pengurangan volume kegiatan. Biaya tambahan suatu alternatif adalah tambahan biaya yang akan terjadi jika suatu alternatif yang berkaitan dengan volume kegiatan dipilih.

Karena biaya tambahan merupakan tambahan biaya yang berhubungan dengan suatu alternatif, maka biaya ini sesungguhnya berasal dari pengertian biaya diferensial. Biaya tambahan merupakan jumlah semua biaya diferensial yang berhubungan dengan suatu alternatif yang berkaitan dengan penambahan atau pengurangan volume kegiatan. Biaya tambahan hanya akan sama dengan biaya diferensial dalam hal pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penambahan atau pengurangan volume kegiatan. Biaya tambahan merupakan salah satu elemen biaya diferensial, namun biaya diferensial tidak terbatas pada biaya tambahan saja.

Jika biaya tambahan dihubungkan dengan suatu alternatif tindakan yang kemungkinan akan dilaksanakan atau mungkin tidak dilaksanakan oleh manajemen, biaya tambahan mungkin dapat terjadi tetapi mungkin juga tidak. Apabila

alternatif yang diusulkan berupa peniadaan suatu kegiatan yang sekarang ada, maka biaya tertentu yang ada sekarang dapat dihindari. Biaya ini disebut biaya terhindarkan (*avoidable cost*), yaitu biaya yang tidak akan terjadi jika suatu alternatif dipilih. Biaya terhindarkan merupakan variasi dari biaya tambahan, oleh karena itu sering disebut sebagai penghematan biaya tambahan (*incremental cost saving atau negative incremental cost*).

h. Biaya Diferensial versus Biaya Kesempatan (*Opportunity Cost*)

Biaya kesempatan adalah pendapatan atau penghematan biaya yang dikorbankan sebagai akibat dipilihnya suatu alternatif tertentu. Biaya ini merupakan elemen biaya diferensial dalam pengambilan keputusan, tetapi biaya diferensial tidak terbatas pada biaya kesempatan saja.

i. Biaya Diferensial versus Biaya Keluar dari Kantong (*Out-of-Pocket Cost*)

Biaya Keluar dari Kantong adalah biaya yang akan memerlukan pengeluaran kas sekarang atau dalam waktu dekat sebagai akibat dari keputusan manajemen. Biaya ini merupakan elemen biaya diferensial yang dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.

1. Metode Pengumpulan Biaya/Pengklasifikasian Biaya

Metode klasifikasi yang penting dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Fungsi

- 1) Produksi: Biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan suatu barang.
- 2) Pemasaran: Biaya yang dikeluarkan untuk menjual suatu barang atau jasa.
- 3) Administrasi: Pengeluaran untuk menjalankan kebijaksanaan-kebijaksanaan.
- 4) Keuangan: Bagian pengeluaran yang dikaitkan upaya mencari dana.

- b. Unsur-unsur
 - 1) Bahan langsung: Bahan baku yang merupakan bagian yang integral dari produksi jadi.
 - 2) Upah langsung: Upah tenaga kerja langsung untuk keperluan komponen produk jadi.
 - 3) Biaya umum pabrik: Mencakup segala bahan, upah tidak langsung serta biaya produksi yang tidak langsung dapat dibebankan pada satuan, pekerjaan atau produk tertentu.
- c. Produk
 - 1) Langsung: Biaya yang dibebankan kepada produk tanpa memerlukan alokasi lebih lanjut.
 - 2) Tidak langsung: Biaya yang dialokasikan.
- d. Departemen
 - 1) Produksi: Satu unit kegiatan yang dilaksanakan atas suatu komponen atau suatu produk yang biayanya dialokasikan lebih lanjut.
 - 2) Pelayanan/Jasa: Suatu unit yang tidak langsung terlibat dalam kegiatan produksi dan biaya pada akhirnya dibebankan kepada satuan produksi.
- e. Saat Dibebankan kepada Pendapatan
 - 1) Biaya produk: Biaya-biaya yang dimasukkan pada waktu penghitungan biaya produksi. Biaya produk termasuk dalam persediaan dan dalam harga pokok penjualan apabila produk dijual.
 - 2) Biaya periode: Biaya yang berkaitan dengan perjalanan waktu dan bukan dengan jumlah produk. Biaya ini ditunjukkan pada biaya perhitungan rugi/laba setiap akhir periode karena tidak ada lagi manfaat yang diterima di masa mendatang.
- f. Kaitannya dengan Volume
 - 1) Variabel: Biaya yang jumlahnya berubah secara proporsional dengan perubahan kegiatan bersangkutan. Biaya satuan tidak berubah dan tidak dipengaruhi oleh volume.

- 2) Tetap: Biaya yang tidak berubah jumlahnya sekalipun volume berubah. Harga satuannya akan turun bila volumenya meningkat.
- g. Periode yang Dicakup
- 1) Modal: Biaya yang diharapkan akan memberi manfaat di masa mendatang dan diklasifikasikan sebagai aktiva.
 - 2) Pendapatan: Biaya yang diharapkan akan memberi manfaat pada waktu terjadi pengeluaran dan biasanya dianggap *expense*.
- h. Tingkat Rata-Rata
- 1) Total: Biaya kumulatif menurut kategori yang ditentukan.
 - 2) Satuan: Keseluruhan jumlah biaya dibagi dengan unit/volume.

2. Biaya dalam Hubungannya dengan Pengendalian

a. Biaya yang terkendalikan (*Controllable Cost*)

Umumnya biaya variabel dapat dikendalikan dan sebaliknya biaya tetap. Tetapi jika dikaitkan dengan cost center maka semua biaya yang biaya menjadi tanggung jawab center bersangkutan adalah terkendalikan. Sebagai pedomannya:

- 1) Jika manajer tertentu memiliki wewenang dalam input
- 2) Jika manajer tertentu juga berwenang atau bertanggung jawab terhadap output.
- 3) Jika manajer bertanggung jawab terhadap proses tertentu.

b. Biaya yang Tidak Dapat dikendalikan (*Uncontrollable Cost*).

c. *Discretionary* atau *Managed Cost* atau *Programmed Cost*

Sifat biaya jangka pendek yang berarti kadang-kadang ada dan kadang-kadang tidak ada dan berubah-ubah bisa kecil atau dinaikkan atau tidak perlu dilaksanakan apa yang telah dianggarkan, jika memang keadaan harus demikian.

d. *Committed Cost* atau *Capacity Cost*

Biaya ini sering pula disebut biaya bersiap atau biaya berjaga-jaga (*stand by cost*) meliputi semua biaya yang

terjadi dalam rangka mempertahankan kapasitas atau kemampuan organisasi dalam kegiatan produksi, pemasaran dan administrasi. Beban biaya secara berkala dibebankan ke rugi/laba.

Misalnya biaya penyusutan aktiva tetap secara periodik (bulanan atau tahunan) selalu ada sepanjang umur aktiva yang ditetapkan sebelumnya, tanpa melihat perusahaan sedang surut atau maju dan tidak pula dapat dihapuskan atau ditiadakan.

e. *Avoidable* dan *Unavoidable Cost*

Avoidable atau terhindarkan adalah suatu beban biaya yang bersifat tetap dan menjadi tanggungan sendiri oleh suatu bagian tertentu atau biaya yang tidak akan berlanjut.

Unavoidable cost sebaliknya merupakan biaya yang menjadi tanggungan bersama suatu organisasi atau biaya yang dirumuskan sebagai fasilitas atau jasa yang dinikmati bersama berdasarkan beban tertentu dengan metode alokasi.

f. *Imputed* dan *Sunk Cost*

Imputed cost ialah biaya yang menyatakan harga beli atau nilai dari suatu kekayaan yang diukur dengan nilai penggunaannya.

Sunk cost adalah biaya yang dalam situasi tertentu tidak dapat diperoleh kembali. Pengeluaran yang telah dilakukan pada masa lalu, semuanya tidak dapat diperoleh kembali.

g. *Opportunity Cost* (biaya Kesempatan)

Jika suatu keputusan sudah dibuat untuk melaksanakan salah satu alternatif, maka manfaat alternatif-alternatif lainnya akan lepas dari tangan. Manfaat yang lepas karena ditolaknya pilihan yang lain disebut kesempatan atau *opportunity cost* dari pilihan yang telah dibuat itu.

Karena biaya kesempatan itu tidak benar-benar dikeluarkan maka tidak dicatat dalam pembukuan. Namun

biaya ini merupakan biaya yang relevan untuk pengambilan keputusan, dan harus dipertimbangkan di dalam mengevaluasi sesuatu alternatif yang dihadapi. Untuk itulah diperlukan suatu metode perkiraan persediaan yang tepat yang dapat menekan biaya pemilikan (*carrying cost*) dan sekaligus menekan kemungkinan kekosongan persediaan sampai batas minimum.

3. Langkah-Langkah Pengambilan Keputusan

Langkah-langkah ini meliputi:

- a. Penentuan masalah, misalnya mengganti mesin baru dengan yang lama, menutup salah satu bagian dari perusahaan, dan sebagainya.
- b. Mengenal dengan baik kemungkinan atau alternatif-alternatif yang ada.
- c. Menetapkan data dan biaya yang relevan dengan keputusan yang akan diambil dan masalahnya, karena tidak semua data atau biaya relevan dengan masalah.
- d. Mengevaluasi data, dengan metode yang berkaitan pada alternatif atau evaluasi yang bagaimana seharusnya dibuat.
- e. Mempertimbangkan faktor-faktor kualitatif.
- f. Keputusan dan alasan diambilnya.

4. Pengambilan Keputusan dalam Produk Bersama *Joint cost*

Dapat diartikan sebagai biaya yang timbul karena proses atau pembuatan bersama barang-barang yang dihasilkan dari bahan baku yang sama, maka jika dua atau lebih banyak jenis produk yang dihasilkan dari faktor produksi atau dari jumlah biaya-biaya yang sama timbul *joint cost*. Produk dari hasil serentak dalam suatu proses bersama dari suatu rangkaian proses tersebut masing-masing mempunyai nilai lebih dari nominal dalam bentuk barang jadi, disebut Joint Product (Produk bersama). Metode pembebanan atau alokasi yang umum diperoleh dari teori akuntansi biaya adalah:

- a. Menurut metode nilai pasar netto/nilai realisasi netto atau nilai pasar relatif setiap jenis produk.
- b. Metode kuantitatif atau unit fisik, misalnya ukuran panjang, volume dan timbangan.
- c. Metode harga pokok rata-rata.
- d. Metode rata-rata dengan pembobotan.

Untuk pengambilan keputusan yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:

- a. Alokasi biaya bersama tidak perlu diperhatikan, tapi besarnya pertambahan harga jual yang menjadi titik perhatian dan dibandingkan dengan biaya setelah diproses/*separable*.
- b. Biaya bersama harus dialokasikan pada titik pisah (*split off*), karena itu tidak akan berbeda untuk kedua, ketiga dan alternatif berikutnya dan tidak relevan untuk pengambilan keputusan, misalnya apakah produk setelah titik pisah diproses lebih lanjut atau tidak.
- c. Selain alokasi biaya, ada pula faktor lainnya yang harus dipertimbangkan, seperti kapasitas tersedia, tetapi alokasi kapasitas pun akan dipertimbangkan atau dialokasikan menurut incremental yang terbesar dari serangkaian produk bersama.

E. Penentuan Harga Kebijakan Harga



Pada perusahaan besar, penetapan harga biasanya ditangani oleh manajer divisi dan lini produk. Dalam berbagai industri dimana penetapan harga merupakan faktor utama, perusahaan tersebut biasanya membentuk departemen penetapan harga untuk menetapkan harga atau membantu departemen lain menetapkan harga yang tepat. Departemen itu melapor kepada departemen pemasaran, keuangan, atau manajemen puncak. Pihak lain yang mempengaruhi penetapan harga antara lain manajer penjualan, manajer produksi, manajer keuangan, dan akuntan.

1. Pengertian Kebijakan Harga

Banyak definisi yang dibuat oleh para ahli untuk menjelaskan arti kebijakan. Thomas Dye dalam buku *Zainal Abidin Said* (2004) menyebutkan kebijakan sebagai pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Definisi ini dibuatnya dengan menghubungkan pada beberapa definisi lain dari David Easton, Lasswell, dan Kaplan, dan Carl Friedrich. Easton menyebutkan kebijakan pemerintah sebagai “kekuasaan mengalokasi nilai-nilai untuk masyarakat secara keseluruhan.” Ini mengandung konotasi tentang kewenangan pemerintah yang meliputi keseluruhan kehidupan masyarakat.

Tidak ada suatu organisasi lain yang wewenangnya dapat mencakup seluruh masyarakat kecuali pemerintah. Sementara *Lasswell* dan *Kaplan* yang melihat kebijakan sebagai sarana untuk mencapai tujuan, menyebutkan kebijakan sebagai program yang diproyeksikan berkenaan dengan tujuan, nilai dan praktik. Carl Friedrich dalam buku *Zainal Abidin Said (2004)* mengatakan bahwa yang paling pokok bagi suatu kebijakan adalah adanya tujuan (*goal*), sasaran (*objective*) atau kehendak (*purpose*).

Menurut Moekijat (2003:441) mengenai: “Kebijakan harga adalah suatu keputusan-keputusan mengenai harga-harga yang akan diikuti untuk suatu jangka tertentu.” Dari uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa kebijakan harga yang ditetapkan oleh perusahaan, biasanya kebijakan harga tersebut berlaku untuk sementara waktu saja selama masa menguntungkan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus mengikuti perkembangan harga dan situasi pasar. Unsur harga tersebut dalam waktu tertentu dirubah atau tidak. Apabila selama batas waktu tertentu keadaan menguntungkan, maka kebijakan harga-harga tersebut ditinjau kembali apabila situasi dan kondisi perusahaan mengalami perubahan, sehingga tidak mungkin lagi untuk dipertahankan agar produsen maupun konsumen tidak saling dirugikan.

Menurut Kotler dalam bukunya berjudul *Manajemen Pemasaran* (2002:56), dalam menyusun kebijakan penetapan harga, perusahaan mengikuti prosedur enam tahap penetapan harga yaitu

- a. Perusahaan memilih tujuan penetapan harga.
- b. Perusahaan memikirkan kurva permintaan, probabilitas kuantitas yang akan terjual pada tiap kemungkinan harga.
- c. Perusahaan memperkirakan bagaimana biaya bervariasi pada berbagai level produksi dan berbagai level akumulasi pengalaman produksi.
- d. Perusahaan menganalisa biaya, dan tawaran pesaing.
- e. Perusahaan menyeleksi metode penetapan harga.
- f. Perusahaan memilih harga akhir.

Adanya kriteria-kriteria kebijakan menurut William N Dunn yaitu

- a. Penyusunan agenda adalah perumusan masalah yang dapat memasok pengetahuan yang relevan dengan kebijakan yang mempersoalkan asumsi-asumsi yang mendasari definisi masalah.
- b. Formulasi kebijakan adalah peramalan dapat menyediakan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan tentang masalah yang akan terjadi di masa mendatang sebagai akibat dari diambilnya alternatif.
- c. Adopsi kebijakan adalah rekomendasi membuahakan pengetahuan yang relevan tentang kebijakan tentang manfaat atau biaya dari berbagai alternatif yang akibatnya di masa mendatang telah diestimasikan melalui peramalan.
- d. Implementasi kebijakan adalah pemantauan (*monitoring*) menyediakan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan tentang akibat dari kebijakan yang diambil sebelumnya.
- e. Penilaian kebijakan adalah evaluasi membuahakan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan tentang ketidak sesuaian antara kinerja kebijakan yang diharapkan dengan yang benar-benar dihasilkan.

2. Tujuan Penetapan Harga

Sebelum memutuskan untuk menetapkan suatu harga tertentu perusahaan harus menentukan apa yang ingin dicapainya dengan penetapan harga tersebut. Beberapa tujuan penetapan harga antara lain:

a. Kelangsungan hidup

Perusahaan dapat mengejar kelangsungan hidup sebagai tujuan utamanya. Dalam menetapkan harga perusahaan hanya berprinsip selama harga dapat menutupi biaya variabel dan biaya tetap, maka perusahaan dapat terus berjalan.

b. Laba sekarang maksimum

Banyak perusahaan yang mencoba untuk menetapkan harga yang akan memaksimalkan laba sekarang. Mereka

memperkirakan permintaan dan biaya yang berkaitan dengan alternatif harga dan memilih harga yang akan menghasilkan laba sekarang atau pengembalian maksimum.

c. Pendapatan sekarang maksimum

Perusahaan menetapkan harga yang akan memaksimalkan pendapatan penjualan. Maksimasi pendapatan hanya membutuhkan perkiraan fungsi permintaan. Banyak manajer percaya bahwa maksimasi pendapatan akan menghasilkan maksimasi laba jangka dan pertumbuhan pangsa pasar.

d. Pertumbuhan Penjualan Maksimum

Perusahaan ingin memaksimalkan unit penjualan. Dengan penjualan yang lebih tinggi diharapkan biaya per-unit yang lebih rendah dan laba jangka panjang yang lebih tinggi. Perusahaan menetapkan harga terendah dengan konsumsi bahwa pasar peka terhadap harga.

e. Skimming Pasar Maksimum

Perusahaan menetapkan harga tinggi untuk men skim pasar perusahaan menetapkan harga yang layak bagi beberapa segmen pasar untuk menerima produk tersebut dengan cara ini perusahaan akan memperoleh pendapatan maksimum dari berbagai segmen pasar. Skimming pasar hanya mungkin dalam kondisi-kondisi berikut:

- 1) Sejumlah pembeli yang memadai memiliki permintaan sekarang yang tinggi.
- 2) Biaya per unit untuk memproduksi volume kecil tidak demikian tinggi sehingga dapat menghilangkan keuntungan dari penetapan harga maksimal yang dapat diserap pasar.
- 3) Harga yang tinggi menyatakan citra produk unggul.

f. Kepemimpinan Kualitas Produk

Perusahaan mungkin mengharapkan untuk menjadi pemimpin dalam kualitas produk di pasar. Perusahaan memproduksi produk yang bermutu tinggi dan menetapkan harga yang lebih tinggi.

g. Tujuan Penetapan Harga Lainnya

Organisasi non laba mungkin mengikuti sejumlah tujuan penetapan harga lainnya misalnya rumah sakit mungkin memperoleh pengembalian sepenuhnya dalam penetapan harga.

3. Metode Penetapan Harga

Ada beberapa metode yang digunakan dalam penetapan harga jual.

Menurut Madura (2001: 106) strategi penentuan harga dibagi menjadi tiga kelompok yaitu

a. Penentuan harga berdasarkan biaya produksi

Penentuan harga berdasarkan biaya produksi dilakukan dengan mengestimasi biaya per unit memproduksi produk tersebut dan menambahkan suatu kenaikan.

Strategi menentukan harga yang lebih rendah dibanding produk-produk pesaing agar dapat menembus pasar. Permintaan akan produk dengan harga elastis akan sangat responsif terhadap perubahan harga. Permintaan sebuah produk dengan harga tidak elastis adalah tidak responsif terhadap perubahan harga.

b. Penentuan harga berdasarkan suplai persediaan

Keputusan harga yang dibuat berhubungan langsung dengan suplai persediaan

c. Penentuan harga berdasarkan pesaing

1) Penentuan harga penetrasi

Strategi menentukan harga yang lebih rendah dibanding produk-produk pesaing agar dapat menembus pasar. Permintaan akan produk dengan harga elastis akan sangat responsif terhadap perubahan harga. Permintaan sebuah produk dengan harga tidak elastis adalah tidak responsif terhadap perubahan harga.

2) Penentuan harga defensif

Kadang kala keputusan lebih bersifat defensif dari pada ofensif. Penentuan harga defensif dilakukan jika

sebuah organisasi menyadari bahwa harga sebuah produk kompetitif telah diturunkan, dimana tindakan menurunkan harga untuk menahan (mempertahankan) pangsa pasarnya.

3) Penentuan harga prestise

Strategi penentuan harga prestise adalah strategi menggunakan harga yang lebih tinggi untuk meraih kesan lini yang baik.

Kismono (2001: 355), menjelaskan bahwa ada beberapa strategi penentuan harga yaitu

a. Strategi harga produk baru

1) Skimming

Skimming adalah menetapkan harga yang relatif tinggi pada saat produk diluncurkan pertama kali di pasar

2) *Penetration pricing*

Penetration pricing berarti meluncurkan produk dengan harga yang murah untuk memperoleh pangsa pasar yang luas atas barang atau jasa tujuan ditetapkannya strategi ini adalah untuk penetrasi pasar secepat-cepatnya loyalitas merek.

b. Strategi harga psikologis

Strategi psikologis di dasarkan pada asumsi bahwa konsumen lebih mempertimbangkan faktor emosional daripada faktor rasional dalam motif pembelian

1) *Prestige pricing*

Strategi ini menetapkan harga yang tinggi untuk menanamkan citra (*image*) kualitas yang tinggi. Strategi ini berhasil untuk produk shopping dan *specialty*.

2) *Odd pricing*

Dalam strategi ini penjual menetapkan harga yang ganjil atau sedikit di bawah yang genap, seperti Rp 999.999,00, kita tahu bahwa harga tersebut sama saja dengan Rp 1.000.000,00.

3) *Multiple-unit pricing*

Strategi penentuan harga ini digunakan oleh perusahaan yang menjual dengan harga yang lebih rendah apabila konsumen membeli dalam jumlah yang lebih banyak.

4) *Price lining*

Dalam strategi penentuan harga ini, perusahaan menjual produk dengan harga yang berbeda untuk model yang berbeda dalam lini produk tertentu. Setiap model dalam lini produknya memiliki perbedaan kualitas dan dijual dengan harga yang berbeda.

5) *Leader pricing*

Perusahaan pengecer sering menggunakan strategi ini dengan menjual beberapa produk yang menarik dengan harga yang lebih rendah dibanding harga normal. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kunjungan di toko.

c. Strategi harga diskon

Strategi ini banyak digunakan oleh perusahaan dengan memberikan potongan harga atau diskon untuk meningkatkan penjualan. Harga diskon adalah semua potongan dari harga yang sudah ditetapkan. Diskon dapat berupa:

1) *Chas discount (prompt payment)*

2) *Trade discount* (diberikan perantara pemasaran pada perantara yang lain sebagai bentuk layanan) dan,

3) *Quantity discount* (membeli dalam jumlah tertentu baru mendapat diskon)

d. Strategi harga kompetitif

1) *Relatife pricing*

Relatife pricing adalah strategi penentuan harga dengan menetapkan harga di atas, di bawah, atau sama dengan tingkat harga persaingan.

2) *Follow-the-leader pricing*

Dalam menetapkan harga dengan *follow-the-leader pricing*, perusahaan tidak menetapkan harganya

sendiri, namun bereaksi mengikuti harga yang di tetapkan pemimpin pasar.

Menurut Boyd, Walker, dan Larreche (2000: 8) faktor-faktor yang mempengaruhi sensitivitas pelanggan terhadap harga yaitu

a. Pengaruh nilai-unik

Pelanggan kurang sensitif terhadap harga bila mereka memandang produk atau jasa memberikan manfaat yang unik; tidak ada produk pengganti yang sesuai

b. Pengaruh harga-mutu

Pelanggan kurang sensitif terhadap harga bila mereka memandang produk atau menawarkan mutu yang tinggi, prestise, atau eksklusif.

c. Pengaruh kesadaran-substitusi

Pelanggan kurang sensitif terhadap harga bila mereka tidak sadar akan merek-merek alternatif atau produk pengganti.

d. Pengaruh perbandingan-sulit

Pelanggan kurang sensitif terhadap harga bila sulit untuk membandingkan secara objektif mutu atau kinerja merek-merek alternatif atau produk-produk pengganti.

e. Pengaruh hilangnya investasi

Pelanggan kurang sensitif terhadap harga bila pembelian ditujukan untuk mendapatkan manfaat dari yang dibeli sebelumnya.

f. Pengaruh pengeluaran total

Pelanggan kurang sensitif terhadap harga bila pengeluaran mereka untuk produk atau jasa adalah sebagian kecil dari total pendapatan mereka.

g. Pengaruh manfaat akhir

Pelanggan terutama para pembeli industrial yang membeli bahan mentah atau suku cadang kurang sensitif terhadap harga bila pengeluaran mereka untuk produk atau jasa adalah propesi yang relatif kecil dari biaya total produk akhir.

h. Pengaruh biaya yang di sebarakan

Pelanggan kurang sensitif terhadap harga bila bagian biaya dari produk atau jasa dihasilkan oleh produk atau jasa yang lain

i. Pengaruh persediaan Pelanggan kurang sensitif terhadap harga dalam jangka pendek bila mereka tidak bisa menyimpan sejumlah besar produk untuk menghadapi peningkatan harga masa depan.

2. Prosedur Penetapan Harga

Menurut Kotler dalam bukunya berjudul *Manajemen Pemasaran* (2002:56). Dalam Menyusun kebijakan penetapan harga, perusahaan mengikuti prosedur enam tahap penetapan harga yaitu

a. Harga Memilih Tujuan Penetapan

Perusahaan harus memutuskan dimana ia ingin memposisikan tawaran pasarnya. Semakin jelas tujuan perusahaan, semakin mudah untuk menetapkan harga. Perusahaan dapat mengejar salah satu dari lima tujuan utama melalui penetapan harga yakni

- 1) Berorientasi pada laba – Mempengaruhi persaingan.
- 2) Berorientasi pada volume – Stabilisasi harga.
- 3) Berorientasi pada citra / pos – Tujuan spesifik lainnya.

Perusahaan dapat mengejar kelangsungan hidup sebagai tujuan utama jika mengalami kelebihan kapasitas, persaingan yang ketat atau keinginan konsumen yang berubah-ubah. Pada perusahaan yang ingin memaksimalkan pangsa pasar, mereka yakin bahwa volume penjualan yang tinggi akan menghasilkan biaya per unit yang lebih rendah dan laba jangka panjang yang lebih tinggi.

b. Penentuan Permintaan

Tiap harga yang dikenakan perusahaan akan menghasilkan level permintaan berbeda-beda dan karena

itu akan memberikan pengaruh yang berbeda pula terhadap tujuan pemasarannya. Dalam keadaan normal, permintaan dan harga berhubungan terbalik: semakin tinggi harga semakin rendah permintaan. Dalam memperkirakan permintaan, perlu dipahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepekaan harga. Nagle telah mengidentifikasi sembilan faktor yaitu

- 1) Pengaruh nilai unik: pembeli kurang peka terhadap harga jika produk tersebut lebih bersifat unik.
- 2) Pengaruh kesadaran atas produk pengganti.
- 3) Pengaruh perbandingan mutu harga yang sulit.
- 4) Pengaruh pengeluaran total pendapatan konsumen.
- 5) Pengaruh manfaat akhir.
- 6) Pengaruh biaya bersama.
- 7) Pengaruh investasi tertanam.
- 8) Pengaruh mutu-harga.
- 9) Pengaruh persediaan.

Perusahaan umumnya juga berusaha mengukur kurva permintaan mereka. Dalam melakukannya mereka dapat menggunakan beberapa metode. Pertama, melibatkan analisis secara statistik atas data harga masa lalu, jumlah yang terjual, dan faktor lainnya. Pendekatan kedua adalah melakukan eksperimen harga.

c. Memperkirakan Biaya

Biaya perusahaan ada dua macam yaitu biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap adalah biaya-biaya yang tidak dipengaruhi oleh produksi atau penjualan. Contoh biaya tetap adalah: Gaji karyawan, biaya sewa, dan lainnya berapa pun output produksi perusahaan. Sedangkan Biaya variabel adalah biaya yang berubah menurut level produksi. Untuk dapat menetapkan harga dengan tepat, manajemen perlu mengetahui bagaimana biayanya bervariasi bila level produksinya berubah.

Perusahaan Jepang sering menggunakan metode yang disebut penetapan biaya berdasar sasaran (*target costing*) perusahaan menggunakan riset pasar untuk menetapkan fungsi-fungsi yang diinginkan dari suatu produk baru. Perusahaan kemudian menentukan harga jual produk tersebut dengan memperhatikan daya tarik produk dan harga pesaing. Perusahaan mengurangi margin laba yang diinginkan dari harga itu, sehingga diperoleh biaya sasaran yang harus dicapai.

d. Menganalisis Biaya, Harga, dan Tawaran Pesaing

Dalam rentang kemungkinan harga yang ditentukan oleh permintaan pasar dan biaya perusahaan. Perusahaan harus memperhitungkan biaya pesaing, harga pesaing dan kemungkinan reaksi harga oleh pesaing. Jika tawaran perusahaan serupa dengan tawaran pesaing utamanya, maka perusahaan harus menetapkan harga yang dekat dengan harga pesaing atau perusahaan tersebut akan kehilangan penjualan. Jika tawaran perusahaan lebih rendah mutunya, perusahaan tidak dapat menetapkan harga yang lebih tinggi dari pada pesaing. Jika penawaran perusahaan lebih tinggi mutunya, perusahaan dapat menetapkan harga yang lebih tinggi dari pada pesaing. Akan tetapi perusahaan harus menyadari bahwa pesaing dapat mengubah harganya sebagai tanggapan atas harga perusahaan.

e. Memilih Metode Penetapan Harga

Dengan adanya tiga kurva permintaan pelanggan, fungsi biaya, dan harga pesaing, perusahaan kini harus memilih suatu harga. Harga pesaing dan harga barang pengganti menjadi titik orientasi yang perlu dipertimbangkan perusahaan dalam menetapkan harga.

Ada beberapa metode yang dapat digunakan dalam penetapan harga menurut Kotler – Keller (2007):

a. Penetapan harga *mark up*

Metode penetapan harga yang paling dasar adalah dengan menambah markup standar ke biaya produk. Misalkan perusahaan konstruksi memberikan harga tender dengan memperkirakan biaya total proyek dan menambahkan markup standar sebagai laba. Metode ini terkenal karena penjual dapat menentukan biaya dengan lebih mudah dibandingkan memperkirakan permintaan. Jika semua perusahaan dalam industri yang sama menerapkan metode yang sama pula maka harga akan cenderung serupa.

b. Penetapan harga berdasarkan sasaran pengembalian

Dalam metode ini, perusahaan menentukan harga yang akan menghasilkan tingkat pengembalian atas investasi (ROI) yang diinginkan. Contoh perusahaan yang menerapkan metode ini adalah General Motors yang menetapkan harga mobil-mobilnya untuk mencapai ROI 15 persen.

c. Penetapan harga berdasarkan Nilai yang di persepsikan

Saat ini banyak perusahaan yang mendasarkan harga produk mereka pada nilai yang dipersepsikan (*perceived value*). Perusahaan melihat persepsi nilai pembeli, bukan biaya penjual, sebagai kunci untuk penetapan harga. Perusahaan menggunakan berbagai variabel non harga dalam bauran pemasaran untuk membentuk nilai yang dipersepsikan dalam pikiran pembeli. Kunci untuk penetapan harga berdasarkan nilai yang dipersepsikan secara akurat menentukan persepsi pasar atas nilai tawaran. Penjual yang memandang nilai tawarannya terlalu tinggi akan menetapkan harga yang terlalu tinggi bagi produknya. Penjual dengan pandangan terlalu rendah akan mengenakan harga yang lebih rendah dari pada harga yang dapat ditetapkan. Riset pasar dibutuhkan untuk membentuk persepsi pasar atas nilai sebagai panduan dalam penetapan harga yang efektif.

d. Penetapan Harga Nilai

Metode penetapan harga nilai (*value pricing*) adalah menetapkan harga yang cukup rendah untuk tawaran yang bermutu tinggi. Ini menyatakan bahwa harga harus menggambarkan tawaran yang lebih tinggi bagi konsumen.

e. Penetapan harga sesuai harga berlaku

Dalam penetapan harga sesuai harga berlaku (*going-rate pricing*), perusahaan mendasarkan harganya terutama pada harga pesaing. Perusahaan dapat mengenakan harga yang sama, lebih tinggi, atau lebih rendah dari pada pesaing utamanya. Dalam industri yang bersifat oligopoli yang menjual komoditas seperti baja, kertas atau pupuk, perusahaan umumnya menetapkan harga yang sama.

f. Penetapan harga tender tertutup

Penetapan harga yang kompetitif umumnya digunakan jika perusahaan mengikuti tender tertutup atas suatu proyek. Perusahaan menentukan harga berdasarkan perkiraannya tentang bagaimana pesaing akan menetapkan harga dan bukan berdasarkan hubungan yang kaku dengan biaya atau permintaan perusahaan.

g. Memilih Harga Akhir

Metode-metode penetapan harga mempersempit rentang harga yang harus dipilih perusahaan untuk menentukan harga akhir. Dalam memilih harga akhir, perusahaan harus mempertimbangkan berbagai faktor tambahan, termasuk penetapan harga psikologis, pengaruh elemen bauran pemasaran lain terhadap harga, kebijakan penetapan harga perusahaan, dan dampak dari harga terhadap pihak-pihak lain.

h. Mengadaptasi harga

Perusahaan biasanya tidak menetapkan harga tunggal melainkan struktur penetapan harga yang mencerminkan perbedaan berdasarkan permintaan dan biaya secara geografis, kebutuhan segmen pasar, waktu pembelian, level pemesanan, dan faktor lainnya.

Terdapat beberapa strategi adaptasi harga:

1) Penetapan harga per wilayah geografis.

- 2) Diskon dan potongan harga.
- 3) Penetapan harga promosi.
- 4) Penetapan harga diskriminasi, yaitu perusahaan menjual suatu produk pada harga yang berbeda untuk segmen pasar yang berbeda berdasarkan segmen pelanggan, bentuk produk, citra, lokasi atau waktu
- 5) Penetapan harga bauran produk, yang mencakup berbagai penetapan harga untuk lini produk, keistimewaan pilihan, produk pelengkap, produk sampingan, dan bundel produk.

Ada beberapa alternatif selain menaikkan harga, yang meliputi mengurangi jumlah produk dari pada menaikkan harga, mengganti dengan bahan atau dengan unsur yang lebih murah, serta mengurangi atau menghilangkan keistimewaan produk.

Perusahaan yang menghadapi perubahan harga yang dilakukan pesaing harus berusaha untuk memahami tujuan pesaing dan kemungkinan lamanya perubahan tersebut. Strategi perusahaan sering bergantung pada apakah perusahaan tersebut memproduksi produk yang homogen atau tidak homogen. Pemimpin pasar yang diserang oleh pesaing yang berharga murah dapat memilih untuk mempertahankan harga, menaikkan mutu yang dipersepsikan atas produk, mengurangi harga, menaikkan harga dan meningkatkan mutu, atau meluncurkan lini produk petarung yang berharga murah.

3. Tujuan Kebijakan Harga

Pada umumnya perusahaan dalam mengadakan kebijakan harga mempunyai beberapa tujuan. Tujuan kebijakan harga tersebut dikemukakan sebagai berikut *Menurut* Lamarto dalam bukunya berjudul *Strategi Pemasaran* (2006:314), yaitu

- a. Berorientasi pada laba
 - 1) Mencapai target laba investasi atau laba penjualan bersih

Perusahaan menetapkan harga produknya atau jasa yang diberikan atas dasar sasaran pencapaian persentase tertentu untuk pengembalian investasi atau laba penjualan bersih. Sasaran seperti ini menjadi kacau baik bagi perusahaan maupun pialangnya.

2) Memaksimalkan laba

Sasaran penetapan harga atau dasar menghasilkan uang sebanyak-banyaknya mungkin merupakan sasaran yang paling banyak dianut oleh perusahaan. Dalam teori ekonomi atau praktik bisnis, tidak ada yang salah dengan sasaran seperti ini. Secara teoritis apabila laba menjadi terlalu besar karena penawaran lebih kecil dibandingkan permintaan, modal baru akan tertanam dalam bidang usaha ini. Dengan sendirinya hal ini akan mengurangi laba sampai setingkat normal.

b. Berorientasi pada penjualan

1) Meningkatkan volume penjualan

Sasaran penetapan harga biasanya dinyatakan dalam persentase kenaikan volume penjualan selama periode tertentu. Katakanlah satu tahun atau tiga tahun. Para pengecer mendayagunakan sasaran semacam ini. Sewaktu mereka berusaha meningkatkan penjualan tahun lalu dengan persentase tertentu. Namun untuk meningkatkan volume penjualan mungkin bisa atau tidak bisa taat dengan konsep pemasaran yang dianut volume penjualan yang menguntungkan. Di satu pihak, sasaran perusahaan bisa meningkatkan volume penjualan tetapi dengan tetap mempertahankan tingkat labanya. Disegi lain, manajemen bisa memutuskan dan meningkatkan volume penjualannya melalui strategi penetapan harga yang agresif dengan kerugian. Dalam hal ini manajemen bisa memutuskan untuk pendek dengan perhitungan bahwa melalui peningkatan volume penjualan dapat menancapkan kakinya dalam pasar.

2) Mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar

Perusahaan yang mempunyai sasaran penetapan harga tipe ini memutuskan perhatian pada upaya mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar. Satu sektor yang membuat sasaran ini tercapai adalah perusahaan biasanya dapat menentukan pangsa pasar apa yang diinginkan. Dalam beberapa hal, pangsa pasar merupakan indikator kondisi perusahaan yang lebih baik dibandingkan dengan target laba investasi artinya, sasaran penetapan harganya yang lebih baik. Hal ini bisa terjadi terutama pada waktu pasar total sedang berkembang dan perusahaan bisa memperoleh laba yang bisa diharapkan. Akan tetapi jika manajemen tidak mengetahui bahwa pasar sedang berkembang, akibatnya pangsa pasar perusahaan bisa mengalami kemunduran.

c. Berorientasi pada status quo

1) Menstabilkan harga

Stabilitas harga sering menjadi sasaran industri-industri yang mempunyai pemimpin harga (*price leader*)

2) Menangkal persaingan

Banyak perusahaan, tidak tergantung dari besar kecilnya, secara sadar memberi harga produknya untuk memenangkan persaingan. Meskipun perusahaan sudah besar, hanya mempunyai peranan yang kecil dalam menentukan harga pasar.

Dari pendapat yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa dengan ditetapkannya kebijakan harga, maka tujuan yang hendak dicapai adalah:

- a. Mencapai target laba atau laba tertentu.
- b. Memaksimalkan laba.
- c. Meningkatkan penjualan.
- d. Mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar.
- e. Menstabilkan harga.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat harga antara lain:

a. Kurva permintaan

Kurva yang menunjukkan tingkat pembelian pasar pada berbagai harga. Kurva tersebut menjumlahkan reaksi berbagai individu yang memiliki kepekaan pasar yang beragam. Langkah pertama dalam memperkirakan permintaan karena itu adalah memahami faktor-faktor yang mempengaruhi harga pembeli. Negal telah mendefinisikan sembilan faktor yang mempengaruhi permintaan akan suatu produk yaitu

- 1) Pengaruh nilai unik, pembeli kurang peka terhadap harga jika produk tersebut lebih bersifat unik.
- 2) Pengaruh kesadaran atas produk pengganti, Pembeli semakin kurang peka terhadap harga jika mereka tidak menyadari adanya produk pengganti.
- 3) Pengaruh perbandingan yang sulit, pembeli semakin kurang peka terhadap harga jika mereka dapat dengan mudah membandingkan kualitas barang pengganti.
- 4) Pengaruh pengeluaran total, pembeli semakin kurang peka terhadap harga jika pengeluaran tersebut semakin rendah dibandingkan total pendapatan.
- 5) Pengaruh nilai unik, pembeli kurang peka terhadap harga jika produk tersebut lebih bersifat unik.
- 6) Pengaruh kesadaran atas produk pengganti, Pembeli semakin kurang peka terhadap harga jika mereka tidak menyadari adanya produk pengganti.
- 7) Pengaruh perbandingan yang sulit, pembeli semakin kurang peka terhadap harga jika mereka dapat dengan mudah membandingkan kualitas barang pengganti
- 8) Pengaruh pengeluaran total, pembeli semakin kurang peka terhadap harga jika pengeluaran tersebut semakin rendah dibandingkan total pendapatan.
- 9) Pengaruh manfaat akhir, pembeli semakin kurang peka terhadap harga jika pengeluaran tersebut semakin kecil dibandingkan biaya total produk akhirnya.

- 10) Pengaruh biaya yang dibagi, pembeli semakin kurang peka terhadap harga jika sebagian biaya ditanggung pihak lain.
- 11) Pengaruh investasi tertanam, pembeli semakin kurang peka terhadap harga jika produk tersebut digunakan bersama dengan aktiva yang telah dibeli sebelumnya.
- 12) Pengaruh kualitas harga, pembeli semakin kurang peka terhadap harga jika produk tersebut dianggap memiliki kualitas.
- 13) Pengaruh persediaan, pembeli semakin kurang peka terhadap harga jika mereka tidak dapat menyimpan produk tersebut.

b. Biaya

Biaya merupakan faktor penting dalam menentukan harga minimal yang harus ditetapkan agar perusahaan tidak mengalami kerugian. Perusahaan ingin menetapkan harga yang dapat menutup biaya produksi, distribusi, dan penjualan produknya, termasuk pengembalian yang memadai atas usaha dan risikonya. Untuk dapat menetapkan harga dengan tepat, manajemen perlu untuk mengetahui bagaimana biaya bervariasi bila level produksinya berubah.

c. Persaingan

Persaingan suatu industri dapat dianalisis berdasarkan faktor-faktor seperti:

1) Jumlah perusahaan dalam industri

Bila hanya ada satu perusahaan dalam industri, maka secara teoritis perusahaan yang bersangkutan bebas menetapkan harganya seberapa pun.

2) Ukuran relatif setiap perusahaan dalam industri

Bila perusahaan memiliki pangsa pasar yang besar, maka perusahaan yang bersangkutan dapat memegang inisiatif perubahan harganya.

3) Diferensiasi produk

Apabila perusahaan berpeluang melakukan diferensiasi dalam industrinya, maka perusahaan tersebut dapat mengendalikan aspek penetapan harganya, bahkan sekalipun perusahaan itu kecil dan banyak pesaing dalam industri.

4) Kemudahan untuk masuk (*Ease of entry*) dalam industri

Jika suatu industri mudah untuk dimasuki, maka perusahaan yang sudah ada akan sulit mempengaruhi atau mengendalikan harga.

5) Pelanggan

Permintaan pelanggan didasarkan pada beberapa faktor yang saling terkait dan bahkan seringkali sulit memperkirakan hubungan antar faktor secara akurat.

4. Macam-macam Kebijakan Harga

Berikut ini merupakan penjelasan dari macam-macam kebijakan harga tersebut di atas:

a. Potongan dan kelonggaran (*discount and allowance*)

Potongan dan kelonggaran adalah hasil pengurangan dari harga dasar atau harga tercatat atau harga terdaftar (*list prices*). Sedangkan menurut Tjiptono (2007) diskon merupakan potongan harga yang diberikan oleh penjual kepada pembeli sebagai penghargaan atas aktivitas tertentu dari pembeli yang menyenangkan bagi penjual.

b. Strategi penetapan harga geografis

Dalam menetapkan harga produk, seorang penjual harus mempertimbangkan pula biaya angkutan dari pabrik sampai ke pembeli. Faktor ini menjadi bertambah penting, karena biaya angkutan sekarang dimasukkan ke dalam biaya variabel total. Kebijakan harga penetapan harga bisa mencakup tiga variasi: pembeli menanggung seluruh biaya angkutan, atau penjual menanggung seluruh biaya angkutan atau dapat juga ditanggung kedua belah pihak.

Strategi yang dapat dipilih dan bisa sangat mempengaruhi penetapan harga:

- 1) Batas tempat fasilitas produksi
- 2) Lokasi tempat produksi
- 3) Sumber bahan baku produksi
- 4) Daya saing dalam berbagai pasar

c. Strategi harga tunggal dan strategi harga variabel

Sebelum menentukan strategi penetapan harga apa yang dianut oleh perusahaan, manajemen perlu terlebih dahulu mengkaji dengan cermat dua pilihan, strategi tunggal atau strategi harga variabel. Menganut strategi yang satu bukan berarti membuang jauh-jauh strategi yang lain, meskipun biasanya penentuan strategi apa yang akan didayagunakan bersifat mengikat. Dengan strategi harga tunggal, perusahaan menetapkan harga sama atau harga ke seluruh pelanggan yang membeli produk dalam kualitas sama. Di bawah strategi harga variabel, perusahaan akan dapat menjual produk dengan harga yang berlainan meskipun transaksi dilakukan dalam kuantitas sama dengan pembeli yang sama. Kebijakan harga tunggal bisa membina kepercayaan konsumen kepada penjual tingkat eceran, grosir atau pabrik. Pembeli yang kurang pandai menawar tidak perlu khawatir akan tertipu. Kebijakan harga variabel juga mempunyai kelebihan, misalnya penjual bisa memberi konsesi harga kepada pembeli agar penjual bisa memberi harga khusus pada pembeli yang mempunyai potensi menjadi pelanggan besar.

d. Penetapan harga unit (*unit pricing*)

Penetapan harga unit adalah strategi pelaporan informasi tentang harga eceran yang sampai sekarang tetap didayagunakan secara luas oleh rangkaian pasar raya atau super market. Walaupun demikian, metode penetapan harga tipe ini bisa diadaptasikan ke berbagai tipe toko dan produk lainnya. Sebagai strategi ia merupakan reaksi bisnis terhadap proses-proses konsumen mengenai pemakaian ukuran kemasan.

Praktik-praktik yang ada membuat konsumen sukar membandingkan harga produk-produk serupa. Latar belakang pemakaian strategi ini didasarkan atas harapan bahwa konsumen diharapkan makin sadar dan memahami strategi ini. Biaya yang dikeluarkan untuk mempraktekkan strategi ini diimbangi oleh manfaat yang dapat dipetik dari masyarakat.

e. Strategi lini harga (*price lining*)

Penetapan lini harga banyak didayagunakan oleh para pengecer pakaian jadi. Pada intinya strategi ini menyeleksi harga yang terbatas jumlahnya yang akan dicapai untuk setiap lini barang dagangan, misalnya sebuah toko sepatu menjual lini produk yang terdiri dari beberapa model sepatu seharga Rp. 15.000,- sepasang, lini model lain seharga Rp. 20.000,- dan lini termahal dengan harga Rp. 30.000,- sepasang. Bagi konsumen, keuntungan utama dari penetapan lini harga adalah penyederhanaan keputusan beli. Dari sudut pengecer strategi ini juga menguntungkan karena membantu perencanaan dan membelanjakan di toko. Kendala yang mungkin dihadapi oleh strategi lini, perubahan lini harga yang harus selalu dilakukan setiap kali biaya naik sehingga pengecer akan bingung. Keseringan merubah lini harga akan merusak citra toko. Apabila situasi harga tetap, margin laba ditekan serendah mungkin, pengecer bisa selalu mencari harga produk yang tidak terlalu tinggi. Pihak produsen juga bisa menolong para pengecer melalui penyederhanaan kemasan atau kualitas produk (berarti biaya lebih murah) pengecer bisa mempertahankan harga pada tingkat yang tetap.

f. Sarana pengendalian harga eceran

Beberapa pabrik ingin mengendalikan harga eceran produknya, ada yang mencantumkan pedoman harga-harga eceran yang diajukan oleh produknya, ada juga yang secara

tegas mencantumkan harga eceran tinggi, mereka yang melanggar bisa dicabut hak menjual produknya. Kebijakan yang memperbolehkan pengecer menambah atau mengurangi dengan potongan harga. Kebijakan yang kedua harga bisa jalan untuk produk yang laku.

g. Penetapan harga pelopor dan undang-undang

Gagasan yang mendasari adalah pelanggan ke toko membeli produk dengan harga pelopor dan kemudian tertarik untuk membeli produk lain dengan harga biasa. Hasil diharapkan bisa berupa laba total dan volume penjualan total. Tujuan umum dari undang-undang ini baik, yaitu mencegah praktik penurunan harga seenaknya sendiri. Namun demikian, undang-undang ini masih mengizinkan praktik banting harga sebagai strategi promosi dan strategi harga. Lagi pula tujuan daripada bisnis adalah menghasilkan laba dari operasi total tidak perlu dari setiap penjualan masing-masing produk.

h. Penetapan harga psikologis

Di tingkat penjualan eceran, strategi bagi penetapan harga psikologis adalah memberi harga dengan gasal seperti misalnya permen coklat seharga Rp. 5.995,- dan buku seharga Rp. 6.000,-. Beberapa studi lapangan kurang mendorong keyakinan di atas, harga gasal kurang disenangi toko-toko yang eksekutif.

i. Penetapan harga di masa inflasi

Inflasi yang melanda ekonomi sebagian besar melanda negara di dunia selama beberapa tahun ini belum terlihat tanda-tanda akan mereda. Bagi eksekutif pemasaran terutama dalam penetapan harga inflasi memaksa mereka untuk mengembangkan strategi penetapan harga yang kreatif dan inovatif.

j. Persaingan harga lawan persaingan non harga

Di dalam upaya mengembangkan program pemasaran manajemen mempunyai pilihan antara penekanan persaingan harga atau persaingan non harga. Pilihan dapat mempengaruhi bagian-bagian lain dari sistem pemasaran perusahaan. Dengan harga yang rendah biasanya pelayanan yang ditawarkan juga menjadi berkurang. Dahulu rangkaian toko dan pusat-pusat penjualan dengan potongan harga selalu bersaing dengan cara seperti ini. Dari sebuah perusahaan juga mendayagunakan harga dalam persaingan melalui perubahan harga dan reaksi terhadap perubahan harga yang dilakukan oleh para pesaingnya.

Persaingan non harga makin banyak digunakan dalam program pemasaran paling tidak ingin menentukan jalannya sendiri. Dalam persaingan non harga, dasar pandangan seperti ini bisa terjadi karena posisi perubahan sebagai penjual tidak terlalu berubah, meskipun pesaing mulai banting harga. Juga kesetiaan pembeli terhadap produk akan tetap terjaga, karena harga bukan satu-satunya ciri pembeda perusahaan. Dengan strategi persaingan harga pembeli akan setia pada perusahaan selama perusahaan dapat menawarkan produk dengan harga rendah.

Dua metode utama persaingan non harga adalah promosi dan pembeda produk. Selain itu juga perusahaan yang akan menekan keragaman dan kualitas pelayanan perusahaan pada pelanggan. Salah satu bentuk persaingan non harga (diluar promosi dan pembedaan produk) adalah kartu dagang atau kartu yang dapat ditukarkan dengan uang atau hadiah-hadiah lain.

5. Jenis-jenis Potongan Harga

Berikut ini akan dijelaskan jenis-jenis potongan harga sebagai berikut:

a. Potongan kuantitas (*quality discount*)

Potongan kuantitas adalah pengurangan dari harga tercatat yang ditawarkan oleh seorang penjual untuk menarik seorang pelanggan membeli dalam jumlah yang

lebih besar dari biasanya. Potongan berdasarkan pada jumlah pembelian dalam rupiah atau dalam unit. Potongan kuantitas dapat dilakukan dengan menggunakan dua cara yaitu

- 1) Potongan non kumulatif
- 2) Potongan kumulatif

b. Potongan dagang (*trade discount*)

Potongan dagang kadang-kadang disebut potongan fungsional, merupakan potongan dari harga tercatat (daftar harga) yang ditawarkan ke pembeli yang diharapkan akan mempunyai fungsi pemasaran. Contohnya produsen memberikan potongan kepada agen 15 % dengan syarat yang 10% diberikan kepada pengecer.

c. Potongan atau rabat kontan (*cash discount*)

Potongan kontan merupakan potongan harga yang diberikan kepada pembeli karena membayar kontan atau membayar dalam jadwal pelunasan yang telah ditetapkan sebelumnya. Potongan dihitung dari nilai sisa setelah dikurangi potongan kuantitas dan potongan dagang dari harga dasar. Setiap potongan kontan mencakup tiga unsur:

- 1) Potongan persentase.
- 2) Jadwal pembayaran untuk memperoleh potongan.
- 3) Batas akhir waktu pelunasan hutang.

d. Potongan musiman (*seasonal discount*)

Potongan musiman merupakan korting yang biasa dipakai oleh para produsen musiman seperti payung hujan. Misalnya pembeli yang memesan sejumlah payung hujan di musim panas akan menerima potongan sebesar 5%, 10% dan 15%. Pesanan-pesanan yang tiba diluar musim (*off season*) membantu pabrik tetap mendayagunakan produknya.

e. Pencatatan maju (*forward discount*)

Potongan tipe ini merupakan kombinasi antara potongan kontan dengan potongan musiman. Misalnya pabrik peralatan memancing mencari pesanan daripada grosir dan pengecer selama musim salju. Tetapi tagihan akan diberikan tanggal 1 April tahun depan, kondisinya 2/10 dan n/30. Pesanan yang diberikan dalam musim dingin ini (Desember/Januari) membantu efisiensi operasi produksi perusahaan. Tagihan yang diberi catatan maju (tagihan mundur) memungkinkan pengecer menunggu membayar hutangnya setelah musim salju tiba dan beberapa barang mulai laku.

f. Kelonggaran promosi (*promotional allowances*)

Kelonggaran promosi merupakan potongan harga yang diberikan oleh penjual sebagai imbalan promosi yang dilakukan oleh pembeli. Misalnya pabrik alat-alat besar bangunan membeli beberapa jenis barang gratis untuk para penyalur sebagai imbalan pemeragaan produk eceran teratur. Atau pabrik akan menanggung 50% biaya iklan toko pengecer yang mengiklankan produknya. Dari uraian di atas disimpulkan bahwa jenis potongan harga dapat digunakan sesuai dengan jenis perusahaan dalam memilih jenis potongan harga.

BAB 2

PENGENDALIAN MANAJEMEN

Latar Belakang

Menurut Suadi, Sistem Pengendalian Manajemen adalah sebuah sistem yang terdiri dari beberapa sub sistem yang saling berkaitan yaitu pemrograman, penganggaran, akuntansi, pelaporan, dan pertanggung jawaban untuk membantu manajemen mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan, agar mau mencapai tujuan perusahaan melalui strategi secara efektif dan efisien (1999:8-9).

Kegiatan pengendalian dapat diklasifikasikan dalam dua jenis yaitu, pengendalian manajemen (*management control*) dan pengendalian operasional (*operational control*). Pengendalian manajemen mengarah pada pengendalian kegiatan secara menyeluruh demi mendapatkan keyakinan bahwa strategi perusahaan telah dijalankan secara efektif dan efisien. Sedangkan pengendalian operasional hanya menyangkut tugas-tugas tertentu yang telah dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Dalam kaitannya dengan fungsi manajemen, pengendalian manajemen merupakan penerapan semua fungsi manajemen. Dikatakan demikian, karena dalam pelaksanaan pengendalian manajemen meliputi kegiatan perencanaan operasional perusahaan, pengorganisasian kegiatan, koordinasi kegiatan, pengendalian kegiatan dan pembinaan pelaksanaan kegiatan. Konsep system pengendalian manajemen juga diartikan sebagai manajemen secara keseluruhan. Sistem pengendalian manajemen adalah system yang menyeluruh ke semua aspek kegiatan perusahaan. Dalam proses pengendalian manajemen terdapat beberapa bagian kegiatan, yaitu penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran kegiatan, serta pelaporan dan analisis kegiatan. Sedangkan dalam struktur perusahaan terdapat beberapa hal yaitu struktur organisasi,

aliran organisasi, pusat pertanggungjawaban dan pelimpahan wewenang, serta tolak ukur prestasi dan motivasi.

A. Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen adalah proses dimana manajer mempengaruhi anggotanya untuk melaksanakan strategi organisasi. Dari hal ini dapat diambil beberapa hal berikut:

1. Sifat keputusan

Keputusan pengendalian manajemen dibuat dalam kerangka kerja sesuai dengan strategi organisasi. Tanpa pedoman yang jelas akan sulit menjalankan pengendalian manajemen yang benar. Manajer dalam hal ini mempunyai pertimbangan yang bisa saja lain dari yang telah ditetapkan asalkan baik untuk peningkatan prestasi unit bisnisnya.

2. Sistematis dan Ritmis

Dalam proses pengendalian manajemen, keputusan yang dibuat berdasarkan prosedur dan jadwal yang dilakukan berulang-ulang tahun demi tahun.

3. Pertimbangan Perilaku

Proses pengendalian manajemen melibatkan interaksi antara individu dan interaksi tersebut tidak sistematis. Seorang manajer mempunyai tujuannya sendiri-sendiri. Yang harus dilakukan adalah menyelaraskan tujuan tersebut sesuai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Hal ini disebut keselarasan tujuan yang berarti tujuan pribadi anggota organisasi seharusnya konsisten dengan tujuan organisasi.

4. Alat untuk Mengimplementasikan Strategi

Sistem pengendalian manajemen adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan. Jadi pengendalian manajemen memfokuskan pada pelaksanaan strategi. Pengendalian manajemen hanya salah satu cara bagi manajer untuk menerapkan strategi yang diinginkan. Strategi yang dapat diterapkan selain pengendalian manajemen adalah melalui pendekatan struktur organisasi, manajemen sumber daya, dan budaya.

5. Proses Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen melibatkan hubungan antara atasan-bawahan. Pengendalian dilakukan melalui tingkat atas hingga ke bawah. Proses ini meliputi aktivitas komunikasi, motivasi dan evaluasi.

6. Metodologi Pengendalian Manajemen

Penerapan proses pengendalian manajemen yang telah diuraikan diatas memerlukan tiga bentuk aktivitas yaitu menentukan tujuan, pengukuran prestasi dan evaluasi prestasi. Menurut David Outley proses pengendalian manajemen dirancang untuk menjamin bahwa tugas rutin dijalankan oleh seluruh anggota organisasi yang secara bersama-sama membantu tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan.

7. Perumusan strategi

Perumusan strategi adalah proses memutuskan atas tujuan organisasi dan langkah-langkah yang diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi yang diambil oleh perusahaan tidak tertutup kemungkinan untuk diuji kembali atau dilakukan perubahan dimana perlu. Kebutuhan untuk mengubah strategi biasanya disebabkan oleh ancaman atau untuk memperoleh keuntungan yang lebih baik.

Marciarello & Kirby mendefinisikan Sistem Pengendalian Manajemen sebagai perangkat struktur komunikasi yang saling berhubungan yang memudahkan pemrosesan informasi dengan maksud membantu manajer mengoordinasikan bagian-bagian yang ada dan pencapaian tujuan organisasi secara terus menerus. Sistem pengendalian manajemen dikategorikan sebagai bagian dari pengetahuan perilaku terapan (*applied behavioral science*). Pada dasarnya, sistem ini berisi tuntutan kepada kita mengenai cara menjalankan dan mengendalikan perusahaan/organisasi yang “dianggap baik” berdasarkan asumsi-asumsi tertentu. Masing-masing perusahaan memiliki kompleksitas berbeda dalam pengendalian manajemen, makin besar skala perusahaan akan semakin kompleks.

Tujuan dari sistem ini adalah untuk meningkatkan keputusan-keputusan kolektif dalam organisasi. Untuk memahami sebuah sistem dibutuhkan suatu pengetahuan tentang lingkungan dimana sistem itu berada. Dua unsur penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah lingkungan pengendalian dan proses pengendalian.

Balanced Scorecard

Konsep *Balanced Scorecard* selanjutnya akan disingkat BSC. BSC adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Drs. Robert Kaplan (Harvard Business School) and David Norton pada awal tahun 1990. BSC berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara performance keuangan dan non-keuangan, performance jangka pendek dan performance jangka panjang, antara performance yang bersifat internal dan performance yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor performance seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan. Mula-mula BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas, yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

BSC adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. BSC adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya.

Keunggulan Balanced Scorecard

Dalam perkembangannya BSC telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. BSC memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat tangible, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal intangible juga berperan dalam kemajuan organisasi. BSC menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategis (Mulyadi, 2001, p.18) adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang, dan (4) terukur.

Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

BSC memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000).

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Ada 2 kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu

a. Kelompok pengukuran inti (*core measurement group*)

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan

pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran inti, kita mengenal lima tolak ukur, yaitu: pangsa pasar, akuisisi pelanggan (perolehan pelanggan), retensi pelanggan (pelanggan yang dipertahankan), kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

b. Kelompok pengukuran nilai pelanggan (*customer value proposition*)

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki. Kelompok pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi value proposition yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns* (Simon, 1999). Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu

- a. Proses inovasi.
- b. Proses operasi.
- c. Pelayanan purna jual.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang.

Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu sumber daya manusia, sistem, dan prosedur. Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu badan usaha harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling karyawan, yaitu: meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada.

SPM

SPM adalah Suatu alat dari alat-alat lainnya untuk mengimplementasikan strategi yang berfungsi untuk memotivasi anggota-anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi

Definisi lain, SPM adalah perolehan dan penggunaan informasi untuk membantu mengkoordinasikan proses pembuatan perencanaan dan pembuatan keputusan melalui organisasi dan untuk memandu perilaku manajemen

Proses Hubungan Atasan dalam Pengendalian Manajemen:

1. Komunikasi → Agar bawahan bertindak secara efektif, maka mereka harus tahu apa yang harus dikerjakan.
2. Motivasi → Bawahan diberi motivasi untuk menyelesaikan tugasnya.
3. Evaluasi → Efisien dan efektifnya bawahan dalam melakukan tugasnya harus dievaluasi oleh manajer.

Metodologi Pengendalian manajemen:

1. Menentukan tujuan.
2. Pengukuran prestasi.
3. Evaluasi prestasi.

Kerangka kerja untuk penerapan strategi: Pengendalian Manajemen.

Strategi à Struktur organisasi Manajemen SDM Kinerja

Kebudayaan

Ukuran kinerja SPM :

1. Kinerja finansial à ROI, ROE, NI, Laba. Nilai saham.
2. Kinerja Non-finansial à mutu produk, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, pengantaran tepat waktu dan motivasi kerja karyawan.

Faktor lingkungan yang mempengaruhi pengendalian manajemen:

1. Perilaku Organisasi.
2. Pusat Pertanggungjawaban.

Proses Pengendalian Manajemen:

1. Perencanaan Strategi.
2. Penyusunan Anggaran.
3. Pelaksanaan Anggaran.
4. Evaluasi Kinerja.

Formulasi Strategi à proses memutuskan tujuan organisasi dan strategi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Perbedaan formulasi strategi & Pengendalian manajemen :

1. Formulasi strategi à Proses pengambilan strategi baru.
2. Pengendalian manj. à Proses pengimplementasian strategi tsb.

Pengendalian tugas à Proses untuk memastikan bahwa tugas yang spesifik dilaksanakan secara efektif dan efisien perbedaan pengendalian tugas dan pengendalian manajemen :
Pengendalian tugas

1. Bersifat *scientific* dengan persamaan² ekonomi.
2. Interaksi antar manusia tidak secara keseluruhan.
3. Fokus pada tugas spesifik pada unit organisasional.
4. Berhubungan dengan tugas-tugas.

Pengendalian Manajemen:

1. Meliputi perilaku manajer.

2. Interaksi antara manajer dengan manajer.
3. Fokus pada unit organisasional.
4. Memperhatikan secara luas aktivitas para manajer dalam pengambilan keputusan.

Dampak internet terhadap Pengendalian Manajemen:

1. Akses secara mudah dan cepat.
2. Komunikasi menjadi multi-target.
3. Komunikasi berbiaya rendah.
4. Kemampuan menampilkan citra tertentu.
5. Pergeseran kekuatan dan kendali individu.

B. Tujuan Pengendalian

1. Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana.
2. Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan-penyimpangan.
3. Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencananya.

Pengendalian bukan hanya untuk mencari kesalahan-kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan serta memperbaikinya jika terdapat kesalahan.

Jadi pengendalian dilakukan sebelum proses, saat proses, dan setelah proses, yakni hingga hasil akhir diketahui. Dengan pengendalian diharapkan pemanfaatan unsure-unsur manajemen efektif dan efisien.

Elemen-elemen sistem pengendalian:

1. Pelacak (Detector) atau sensor, sebuah perangkat yang mengukur apa yang sebenarnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
2. Penaksir (assessor), suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa actual dengan membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari yang sebenarnya terjadi.

3. Effektor, suatu perangkat (yang sering disebut feedback) yang mengubah perilaku jika assessor mengindikasikan kebutuhan yang dipenuhi.
4. Jaringan komunikasi, perangkat yang meneruskan informasi antara detector dan assessor dan antara assessor dan effektor.

Asas-asas Pengendalian

1. Asas tercapainya tujuan
Pengendalian harus ditujukan ke arah tercapainya tujuan yaitu dengan mengadakan perbaikan untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari rencana.
2. Asas efisiensi
Pengendalian itu efisien, jika dapat menghindari dari penyimpangan rencana.
3. Asas tanggung jawab pengendalian
Pengendalian hanya dapat dilaksanakan jika manajer bertanggung jawab terhadap pelaksanaan rencana.
4. Asas pengendalian terhadap masa depan
Pengendalian yang efektif harus ditujukan ke arah pencegahan penyimpangan-penyimpangan yang akan terjadi, baik pada waktu sekarang maupun masa yang akan datang.
5. Asas pengendalian langsung
Teknik control yang paling efektif ialah mengusahakan adanya bawahan yang berkualitas baik.
6. Asas refleksi rencana
Pengendalian harus disusun dengan baik, sehingga dapat mencerminkan karakter dan susunan rencana.
7. Asas penyesuaian dengan organisasi
Pengendalian harus dilakukan sesuai dengan struktur organisasi.
8. Asas pengendalian individual
Pengendalian dan teknik pengendalian harus sesuai dengan kebutuhan manajer.

9. Asas standar
Pengendalian yang efektif dan efisien memerlukan standar yang tepat yang akan dipergunakan sebagai tolok ukur pelaksanaan dan tujuan yang akan dicapai.
10. Asas pengendalian terhadap strategi
Pengendalian yang efektif dan efisien memerlukan adanya perhatian yang ditujukan terhadap faktor-faktor yang strategis dalam perusahaan.
11. Asas pengecualian
Efisiensi dalam pengendalian membutuhkan adanya perhatian yang ditujukan terhadap factor pengecualian dalam keadaan tertentu atau tidak sama.
12. Asas pengendalian fleksibel
Pengendalian harus luwes untuk menghindari kegagalan pelaksanaan rencana.
13. Asas peninjauan kembali
Sistem pengendalian harus ditinjau berkali-kali, agar system yang digunakan berguna untuk mencapai tujuan.
14. Asas tindakan
Pengendalian dapat dilakukan, apabila ada ukuran-ukuran untuk mengoreksi penyimpangan-penyimpangan rencana, organisasi, staffing, dan actuating.

C. Jenis-jenis Pengendalian

Ditinjau dari fokusnya, pengendalian dapat diklasifikasikan menjadi pengendalian pendahuluan, pengendalian bersamaan, dan pengendalian umpan balik.

1. Pengendalian Pendahuluan (*preliminary control*)

Pengendalian ini memastikan bahwa sebelum kegiatan dimulai, maka sumber daya manusia, bahan modal yang diperlukan sudah dianggarkan. Beberapa teknik pengendalian yang biasa digunakan dalam pengendalian pendahuluan meliputi: pemilihan dan penetapan karyawan, penarikan staf, pemeriksaan material, penganggaran modal, dan penganggaran keuangan.

2. Pengendalian Bersama (*concurrent control*)

Sementara pengertian pendahuluan memastikan ketersediaan sumber daya manusia, modal, dan bahan pengendalian bersama memantau operasi yang berjalan untuk memastikan bahwa berbagai tujuan tengah direalisasikan.

3. Pengendalian Umpan Balik (*feedback control*)

Metode pengendalian yang dipakai dalam bisnis meliputi:

- a. Analisa laporan keuangan (*financial statement analysis*).
- b. Analisa biaya standar (*standard cost analysis*), Pengendalian kualitas (*quality control*), dan
- c. Evaluasi kinerja karyawan (*employee performance evaluation*).

Jika pengendalian dilihat dari objeknya, maka dapat dibagi menjadi dua bagian:

- a. Pengendalian administrasi.
- b. Pengendalian operatif.

4. Proses Pengendalian

Secara umum pengendalian terdiri dari tiga langkah:

- a. Mengukur kinerja yang sebenarnya.
- b. Membandingkan kinerja sebenarnya dengan standar.
- c. Mengambil tindakan manajerial untuk memperbaiki penyimpangan atau standar yang tidak memadai.

5. Pengukuran Kinerja (*measure the performance*)

Pengukuran kinerja yaitu perbandingan antara standar dengan pelaksanaan. Terdapat dua persoalan penting yang menyangkut pengukuran prestasi:

- a. Bagaimana kita mengukur kinerja itu.
- b. Apa saja yang kita ukur.

6. Membandingkan Prestasi dengan Standar (*compare the performance with the standard*)

Langkah ini dimasukan untuk membandingkan hasil-hasil yang telah diukur dengan target atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk itu, perencanaan dalam menetapkan target harus betul-betul memperhatikan kondisi internal dan eksternal dari organisasi.

7. Mengambil Tindakan Korektif (*take corrective action*)

Para manajer dapat memilih diantara tiga tindakan yang memungkinkan:

- a. Tidak melakukan apa-apa.
- b. Mengoreksi kinerja yang sesungguhnya itu, dan
- c. Manajer dapat merevisi standar.

D. Proses dan Cara-cara Pengendalian

Langkah-langkah proses pengendalian:

1. Menentukan standar-standar yang akan digunakan sebagai dasar pengendalian.
2. Mengukur pelaksanaan atau hasil yang telah dicapai.
3. Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standard an menentukan penyimpangan jika ada.
4. Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana

Cara-cara pengendalian:

1. *Pengawasan langsung*, pengawasan yang dilakukan sendiri secara langsung oleh seorang manajer.
2. *Pengawasan tidak langsung*, pengawasan jarak jauh dengan melalui laporan oleh bawahan baik secara lisan maupun tulisan.
3. *Pengawasan berdasarkan kondisi tertentu*, pengendalian yang dikhususkan untuk kesalahan-kesalahan atau kondisi tertentu, dilakukan dengan cara kombinasi langsung dan tidak langsung.

E. Sifat dan Waktu Pengendalian

Sifat dan waktu pengendalian/*control* dibedakan atas:

1. *Preventive control*, pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaannya.

Cara melakukannya:

- a. Menentukan proses pelaksanaan pekerjaan.
- b. Membuat peraturan dan pedoman pelaksanaan pekerjaan itu.
- c. Menjelaskan dan mendemonstrasikan cara pelaksanaan pekerjaan.
- d. Mengorganisasi segala macam kegiatan.
- e. Menentukan jabatan, *job description*, *authority*, dan *responsibility* bagi setiap karyawan
- f. Menetapkan sistem koordinasi pelaporan dan pemeriksaan.
- g. Menetapkan sanksi bagi karyawan yang membuat kesalahan.

2. *Repressive control*, pengendalian yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya, agar kesalahan yang sama tidak terjadi lagi di waktu yang akan datang.

Cara melakukannya:

- a. Membandingkan antara hasil dengan rencana.
- b. Menganalisis sebab-sebab yang menimbulkan kesalahan dan mencari tindakan perbaikannya.
- c. Memberikan penilaian terhadap pelaksanaannya, jika perlu dikenakan sanksi hukuman kepadanya.
- d. Menilai kembali prosedur-prosedur pelaksanaan yang ada.
- e. Mengecek kebenaran laporan yang dibuat oleh petugas pelaksana.
- f. Jika perlu meningkatkan keterampilan atau kemampuan pelaksana melalui *training* atau *education*.

3. Pengendalian saat proses dilakukan, jika terjadi kesalahan segera diperbaiki.

4. Pengendalian berkala, pengendalian yang dilakukan secara berkala.

5. Pengendalian mendadak, pengawasan yang dilakukan secara mendadak untuk mengetahui apa pelaksanaan atau peraturan-peraturan yang ada dilaksanakan dengan baik.
6. Pengamatan melekat, pengendalian yang dilakukan mulai dari sebelum, saat, dan sesudah kegiatan dilakukan.

F. Macam-macam dan Alat-alat Pengendalian

Macam-Macam Pengendalian

1. *Internal control*, pengendalian yang dilakukan oleh seorang atasan kepada bawahannya.
2. *External control*, pengendalian yang dilakukan oleh pihak luar.
3. *Formal control*, pemeriksaan yang dilakukan oleh instansi atau pejabat resmi dan dapat dilakukan secara intern maupun ekstern.
4. *Informal control*, penilaian yang dilakukan oleh masyarakat atau konsumen, baik langsung maupun tidak langsung.

Alat-alat Pengendalian

1. Budget

Adalah suatu ikhtisar hasil yang akan diharapkan dari pengeluaran yang disediakan untuk mencapai hasil tersebut. Apabila tidak sesuai dengan budget, baik penerimaan maupun pengeluaran maupun hasil yang diperoleh maka perusahaan itu tidak efektif karena terdapat penyimpangan.

Tipe-tipe budget:

- a. *Sales budget*.
- b. *Production budget*.
- c. *Cost Production Budget*.
- d. *Step budget*, berhubungan dengan production budget dan menunjukkan bermacam-macam tingkat produksi.
- e. *Purchasing budget*.
- f. *Personnel budget*.
- g. *Cash & Financial budget*.
- h. *Master budget* (budget keseluruhan).

2. Non Budget

Alat pengendalian non budget:

- a. *Personal observation*, pengawasan langsung secara pribadi oleh pimpinan perusahaan terhadap para bawahan yang sedang bekerja.
- b. *Report*, laporan yang dibuat oleh para manajer.
- c. *Financial statement*, daftar laporan keuangan yang biasanya terdiri dari balance sheet dan Income Statement (neraca rugi laba).
- d. *Statistic*, merupakan pengumpulan data, informasi, dan kejadian yang telah berlalu.
- e. *Break event point*, suatu titik atau keadaan ketika jumlah penjualan tertentu tidak mendapat laba ataupun rugi.
- f. *Internal Audit*, pengendalian yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan yang meliputi bidang-bidang kegiatan secara menyeluruh yang menyangkut masalah keuangan.

Auditing ini juga menyangkut pengendalian persediaan yang baik, pembayaran barang yang dibeli, dan pemeriksaan yang cukup, apakah barang yang telah dibayar benar-benar telah diterima.

G. Karakteristik Pengendalian yang Efektif

Sistem pengendalian yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Akurat (*accurate*)

Informasi dari prestasi yang akan diukur haruslah akurat. Ketidak akuratan data akan menyebabkan kesalahan dalam menarik kesimpulan, bahkan dapat menimbulkan kesalahan yang tidak perlu.

2. Secara Ekonomi Realistik (*economically realistic*)

Pengeluaran biaya untuk implementasi pengenalan harus ditekan seminimum mungkin, sehingga terhindar dari pemborosan yang tak berguna.

3. Tepat Waktu (*timely*)

Sistem pengendalian akan efektif jika dilakukan dengan cepat disita penyimpangan diketahui. Jika terjadi kelambatan kerugian akan datang.

4. Realistik Secara Organisasi (*Organizationally realistic*)

Sistem pengendalian akan harus dapat digabungkan dengan realitas organisasi. Misalkan, individu harus dapat melihat hubungannya antara tingkat prestasi yang harus dicapainya.

5. Dipusatkan Pada Pengendalian Strategi (*focused on strategic control points*)

Pengendalian hendaknya diarahkan pada titik-titik kunci (yang memiliki nilai strategis) sehingga penyimpangan di bidang ini cepat diketahui dan dihindari timbulnya kegagalan pencapaian tujuan.

6. Terkoordinasi dengan Arus Kerja Organisasi (*coordinated with the organization's work flow*)

Memperhatikan bahwa satu kegiatan akan selalu terkait dengan kegiatan lain, (misal, kegiatan produksi akan berkait dengan kegiatan penjualan).

7. Objektif dan Komprehensif (*objective and comprehensible*)

Informasi dalam suatu system pengendalian harus mudah dipahami dan dianggap objektif oleh individu yang menggunakannya.

8. Fleksibel (*flexible*)

Mengingat situasi dan kondisi terus berubah dengan cepat maka sistem pengendalian harus memiliki tingkat keluwesan yang tinggi, sehingga standar-standar pengendalian tetap dapat dipergunakan meskipun situasi dan kondisi berubah.

9. Diterima Para Anggota Organisasi (*accepted by organization members*)

Idealnya setiap sistem pengendalian dapat diterima dan dimengerti oleh semua anggota organisasi, sehingga mereka masing-masing akan merasa ikut bertanggung jawab terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi.

Masalah dalam penetapan sistem pengendalian yang efektif. Sejumlah masalah yang mengganggu akan merintangifitas sistem pengendalian yang sering timbul:

1. Faktor-faktor yang dengan mudah diukur terlalu banyak di titik beratkan, sementara hal-hal yang sulit diukur tidak diberi perhatian yang cukup.
2. Faktor-faktor jangka pendek mungkin terlalu berlebihan ditekankan dengan mengorbankan faktor-faktor jangka panjang.

Sistem pengendalian mungkin tidak disesuaikan untuk mencerminkan pergeseran dalam arti penting berbagai aktivitas dan tujuan di kemudian hari.

H. Definisi Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Suadi, sistem pengendalian manajemen adalah: sebuah sistem yang terdiri dari beberapa sub sistem yang saling berkaitan, yaitu pemrograman, penganggaran, akuntansi, pelaporan, dan pertanggungjawaban untuk membantu manajemen_mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan, agar mau mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien." (1999:8-9).

Menurut Anthony dan Reece (1989:824) sistem pengendalian manajemen adalah: *Influence members of the organization to implement the organization.* yang kurang lebih memiliki arti bahwa sistem pengendalian manajemen memiliki fungsi pengendalian terhadap aktivitas-aktivitas dalam suatu organisasi yang diupayakan agar sesuai dengan strategi badan usaha untuk mencapai tujuannya.

Kegiatan pengendalian dapat diklasifikasikan dalam dua jenis yaitu, pengendalian manajemen (*management control*) dan pengendalian operasional (*operational control*). Pengendalian manajemen mengarah pada pengendalian kegiatan secara menyeluruh demi mendapatkan keyakinan bahwa strategi perusahaan telah dijalankan secara efektif dan efisien. Sedangkan pengendalian operasional hanya menyangkut tugas-tugas tertentu telah dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Dalam kaitannya dengan fungsi manajemen, pengendalian manajemen merupakan penerapan semua fungsi manajemen. Dikatakan demikian, karena dalam pelaksanaan pengendalian manajemen meliputi kegiatan perencanaan operasional perusahaan, pengorganisasian kegiatan, koordinasi kegiatan, pengendalian kegiatan, dan pembinaan pelaksana kegiatan, Konsep sistem pengendalian manajemen juga diartikan sebagai manajemen secara keseluruhan. Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang menyeluruh ke semua aspek kegiatan perusahaan. Dalam proses pengendalian manajemen terdapat beberapa bagian kegiatan yaitu penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran kegiatan, serta pelaporan dan analisis kegiatan. Sedangkan dalam struktur perusahaan terdapat beberapa hal yaitu: struktur organisasi, aliran informasi, pusat pertanggungjawaban dan pelimpahan wewenang, serta tolok ukur prestasi dan motivasi.

Menurut Suadi (1999:10) konsep sistem pengendalian manajemen terkandung pengertian proses pengendalian, dan struktur pengendalian sebagai sistem pengendalian manajemen secara keseluruhan. Struktur diartikan sebagai suatu kerangka sistem yang terdiri dari bagian-bagian yang membentuk sistem itu sendiri. Sedangkan proses di dalam konsep sistem pengendalian manajemen adalah untuk menjelaskan bagaimana bekerjanya masing-masing bagian di dalam sistem tersebut dalam pencapaian tujuannya, dan untuk memastikan bahwa hasil-hasil yang dicapai telah sesuai dengan rencana. Salah satu elemen struktur pengendalian manajemen seperti yang telah dikemukakan itu adalah pusat pertanggungjawaban. Pusat

pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran.

Sistem pengendalian manajemen terdiri dari Struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen. Struktur pengendalian manajemen dinyatakan dalam bentuk unit organisasi dan sifat informasi yang ada diantara unit-unit ini. Secara umum sistem pengendalian manajemen akan berpusat pada bermacam-macam jenis pusat pertanggungjawaban. Sedangkan proses pengendalian manajemen meliputi hubungan komunikasi informal dan interaksi antara manajer dengan karyawan.

Hal ini ditegaskan oleh Anthony dan Dearden (1989:20) sebagai berikut: *other managers and between managers and workers. These informal activities take place within a formal planning and control system. Such a formal system includes the following activities: Programming.*

Menurut Shillinglaw dan McGahran (1993:749) ada tiga macam bentuk pengendalian yaitu

1. *Personal controls*

yaitu pengendalian yang ditekankan pada sikap dan motivasi orang yang terlibat dalam organisasi, misalnya penilaian karyawan dan kultur organisasi. Bentuk pengendalian ini merupakan serangkaian peraturan yang tidak tertulis.

2. *Action controls*

yaitu pengendalian yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan dan tugas yang diberikan kepada karyawan.

3. *Result controls*

yaitu pengendalian yang ditekankan pada hasil dari pelaksanaan operasi karyawan.

1. Konsep-konsep Pengendalian

Pengendalian secara umum dapat diartikan sebagai upaya yang dilakukan manajemen agar pelaksanaan tidak menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan. Sukarno

(1965:104) mengatakan bahwa pengendalian adalah tugas untuk mencocokkan sampai dimana program atau rencana yang telah digariskan itu dilaksanakan. Lebih lanjut Subardi (1997:208) mengatakan bahwa pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang merupakan pengukuran dan koreksi semua kegiatan dalam rangka memastikan bahwa tujuan-tujuan dan rencana-rencana organisasi dapat terlaksana dengan baik.

Mulyadi (1984:108) mengemukakan bahwa pengendalian adalah suatu sistem atau proses dimana pelaksanaan pengendalian dan tindakan dibandingkan dan hasilnya berfungsi sebagai dasar untuk menetapkan reaksi yang memadai terhadap hasil-hasil pelaksanaan tersebut. Definisi-definisi termasuk mengandung makna bahwa pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen yaitu mengusahakan agar segala sesuatu pekerjaan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Ibnu Samsi (1994:148) pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen yang dibutuhkan untuk menjamin agar semua keputusan, rencana dan pelaksanaan kegiatan mencapai tujuan dengan hasil yang baik dan efisien. Senada dengan pengertian tersebut, Indriyo (1990:54) menjelaskan bahwa ada tiga tahap dalam proses pengendalian:

- a. Proses penentuan standar.
- b. Proses evaluasi dan penilaian
- c. Proses perbaikan.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian adalah suatu proses atau sistem yang bertujuan untuk mengetahui kondisi dari kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan apakah pekerjaan tersebut dilakukan sesuai dengan rencana atau tidak, dan jika tidak harus segera dilakukan perbaikan.

Konsep dasar dalam sistem pengendalian manajemen yaitu membuat sebuah organisasi untuk mencapai sasaran

yang diinginkan dalam hal ini tujuan yang ingin dicapai organisasi tersebut. Seperti yang telah disinggung dalam pembahasan diatas bahwa dalam menjalankan dan melaksanakan pengendalian, maka dibutuhkan sebuah strategi yang baik.

2. Organisasi dan Struktur Organisasi

a. Organisasi

Organisasi adalah hasil-hasil proses pengorganisasian dan pengelompokan secara terstruktur manusia yang bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Dalam penyusunan organisasi yang digunakan sebagai dasar untuk mendesain dan mengembangkan SPM perlu mempertimbangkan:

- 1) Teori organisasi, adalah deskripsi mengenai perilaku organisasi. Teori organisasi membahas pandangan-pandangan yang mungkin mempengaruhi pola atau keadaan organisasi. Pandangan-pandangan tersebut merupakan variable penting yang harus dipahami dan dipertimbangkan oleh pendesain SPM agar SPM dapat digunakan sebagai alat yang baik bagi manajemen.
- 2) Elemen-elemen organisasi, adalah semua dimensi yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Organisasi merupakan alat bagi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai suatu alat, organisasi beserta elemen-elemennya mungkin perlu dilakukan perubahan-perubahan sesuai dengan pengaruh lingkungan agar organisasi berfungsi dengan baik. Namun, perubahan organisasi hendaknya tidak dilakukan terlalu sering atau terlalu tajam karena dapat menimbulkan frustrasi. Para manajer dan karyawan memerlukan waktu agar dapat beradaptasi dengan organisasi yang baru. Elemen-elemen organisasi mempengaruhi cara-cara berfungsinya SPM.

b. Sifat Organisasi

Organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu system interaksi kegiatan antara dua individu atau lebih yang diarahkan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tertentu. Organisasi dalam suatu perusahaan umumnya mempunyai jangka hidup yang relative lama, bersifat permanen, dan rumit. Suatu organisasi memiliki tiga komponen pokok organisasi sebagai berikut:

1) Sistem Interaksi

Organisasi adalah suatu sistem interaksi yaitu eksistensi dua atau lebih orang-orang yang mempunyai hubungan ketergantungan di dalam mencapai tujuan; sehingga perlu adanya pembagian tugas, kekuasaan, dan tanggung jawab antaranggota atau bagian organisasi dan pengarahan untuk mencapai tujuan.

2) Hidup Terus

Sistem interaksi kegiatan di dalam suatu organisasi adalah hidup terus dalam arti bahwa interaksi antara individu atau bagian organisasi tersebut berjalan terus dan relative stabil.

3) Eksklusif

Suatu organisasi adalah suatu kesatuan usaha yang eksklusif yang berbeda dengan suatu kelompok tertentu atau suatu masyarakat. Perbedaan tersebut terletak pada ukuran struktur yang kompleks. Kompleksitas struktur tersebut menjelaskan adanya integrasi vertical dan horizontal.

Dalam hubungannya dengan komponen-komponen suatu organisasi tersebut di atas, terdapat tiga masalah organisasi yang berhubungan dengan SPM, yaitu

1) Keanggotaan Organisasi

Dalam suatu system, keanggotaan organisasi diasosiasikan dengan frekuensi dan isi interaksi

antaranggota atau bagian organisasi dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tertentu.

2) Batas-batas Organisasi

Penentuan batas-batas antarbagian dalam suatu organisasi tergantung analisis organisasi dalam menentukan batas formal suatu organisasi. Penentuan batas-batas ini dipengaruhi oleh: (1) jenis perusahaan, (2) luasnya kegiatan perusahaan, (3) daerah operasi, (4) dan factor-faktor lainnya.

3) Lingkungan Organisasi

Lingkungan organisasi adalah pola semua kondisi-kondisi atau factor-faktor eksternal yang mempengaruhi atau menuntun organisasi ke arah kesempatan-kesempatan atau ancaman-ancaman pada kehidupan dan pengembangannya. Jadi, lingkungan organisasi menimbulkan kendala-kendala yang bias berbentuk kesempatan atau ancaman, atau kesempatan dan ancaman.

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah susunan system hubungan antar posisi-posisi kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi. Struktur tersebut adalah hasil dari pertimbangan dan kesadaran tentang pentingnya perencanaan atas penentuan kekuasaan, tanggung jawab, dan spesialisasi setiap anggota organisasi. Atas dasar penentuan tersebut maka penentuan struktur organisasi harus meliputi pula penentuan hierarki dalam organisasi, yaitu

a. Hierarki Vertikal

Menunjukkan diferensiasi kekuasaan dan tanggung jawab. Oleh karena itu, setiap peringkat vertical dalam suatu struktur organisasi menunjukkan perbedaan peringkat kekuasaan dan tanggung jawab.

b. Hierarki Horizontal

Menunjukkan diferensiasi spesialisasi antar unit-unit yang ada dalam struktur organisasi yang bersangkutan. Proses penentuan hierarki horizontal ini dinamakan departementalisasi. Departementalisasi adalah pengelompokan para karyawan ke dalam unit-unit organisasi yang didasarkan pada keahlian dan spesialisasi mereka, karyawan dengan keahlian dan spesialisasi serupa dikelompokkan pada unit yang sama. Untuk tujuan pengendalian manajemen, penyesuaian departemen-departemen dalam suatu struktur organisasi dapat digolongkan ke dalam tiga cara utama, yaitu

1) Struktur Organisasi Fungsional

Adalah struktur organisasi yang disusun berdasar fungsi-fungsi pokok organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Dalam organisasi fungsional, setiap manajer bertanggung jawab terhadap salah satu dari berbagai fungsi yang ada dalam organisasi. Semua fungsi dalam organisasi tersebut secara kolektif dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi.

2) Struktur Organisasi Divisional

Adalah struktur organisasi yang disusun berdasar divisi-divisi (unit-unit bisnis) yang dibentuk dalam rangka mencapai tujuan organisasi

3) Struktur Organisasi Matrik

Adalah struktur organisasi yang disusun berdasar dua tanggung jawab penting untuk mencapai tujuan organisasi yaitu (1) unit-unit fungsional yang bertanggung jawab terhadap kegiatan fungsi, (2) unit-unit proyek yang bertanggung jawab terhadap aktivitas proyek-proyek.

Dalam struktur organisasi matrik terdapat dua dimensi yaitu

- a. Dimensi transaksi, adalah unit organisasi yang dipimpin oleh manajer unit-unit proyek yang bertanggung jawab atas transaksi-transaksi dengan para pelanggan.

- b. Dimensi sumber, adalah unit organisasi yang dipimpin oleh manajer unit-unit fungsional yang bertanggung jawab atas penyediaan sumber-sumber yang diperlukan.

4. Fungsi-fungsi Manajemen

Penting untuk diingat, bahwa manajemen adalah suatu bentuk kerja. Manajer dalam melakukan pekerjaannya, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu, yang dinamakan Fungsi-fungsi Manajemen, yang terdiri dari:

- a. *Planning* (Perencanaan)

Menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama satu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.

- b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.

- c. *Staffing* (Tenaga Kerja)

Menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengerahan, penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja.

- d. *Motivating* (Dorongan)

Mengarahkan/menyalurkan perilaku manusia ke arah tujuan-tujuan.

- e. *Controlling* (Pengawasan)

Mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menentukan sebab-sebab penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif bilamana diperlukan.

Perlu disadari bahwa untuk mengetahui fungsi-fungsi manajemen, banyak sekali fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan para ahli dan untuk mempermudah analisis para ahli mengemukakan bahwa manajemen terdiri dari beberapa

fungsi fundamental. Untuk lebih jelasnya dan sebagai bahan perbandingan, penulis akan mengemukakan pendapat beberapa ahli tentang Fungsi-fungsi Manajemen, yaitu

Fungsi-fungsi Manajemen Menurut:

G.R. Terry	John F. Mee	Louis A. Allen	Mc. Namara
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planning 2. Organizing 3. Actuating 4. Controlling 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planning 2. Organizing 3. Motivating 4. Controlling 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leading 2. Planning 3. Organizing 4. Controlling 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planning 2. Programming 3. Budgeting 4. System
Henry Fayol	Harold Koontz & Cyvil O'donnel	Dr.S.P. Siagian	W.H.Newman
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planning 2. Organizing 3. Commanding 4. Coordinating 5. Controlling 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planning 2. Organizing 3. Staffing 4. Directing 5. Controlling 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planning 2. Organizing 3. Motivating 4. Controlling 5. Evaluating 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planning 2. Organizing 3. Essembling Resoources 4. Directing 5. Controlling
Luther Gullick	Lyndall F. Urwick	John.D. Millet	Prof.Drs.Oey Ling Lee
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planning 2. Organizing 3. Staffing 4. Directing 5. Coordinating 6. Reporting 7. Budgetting 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Frecasting 2. Planning 3. Organizing 4. Commanding 5. Coordinating 6. Controlling 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Directing 2. Fasilitating 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan 2. Pengorganisasian 3. Pengarahan 4. Pengkoordinasian 5. Pengontrolan

Dengan melihat fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli, nampak bahwa umumnya para ahli menempatkan fungsi “perencanaan” pada awal fungsi

manajemen karena fungsi-fungsi lain tidak bias dilaksanakan dengan baik apabila tidak direncanakan terlebih dahulu.

Menurut Robert Tanenbaum, mengemukakan bahwa pembagian fungsi-fungsi manajemen oleh para ahli tidak sama, oleh karena:

- a. Kompleksnya perusahaan karena jumlahnya sangat besar, maupun karena perkembangan lapangan usaha dan organisasi yang berbeda-beda.
- b. Tidak adanya persamaan terminology di antara ratusan pengarang menyangkut konsep yang sama.
- c. Pemakaian kata-kata tanpa memperhatikan dengan serius arti dan nilainya.
- d. Oleh masing-masing pengarang kurang diuraikan fungsi-fungsi manajemen lainnya.
- e. Kadang-kadang diselipkan soal teknik, kemahiran di antara fungsi-fungsi manajer.
- f. Mencampur adukkan fungsi dan proses.

5. Kerangka Konseptual Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem adalah suatu kegiatan yang telah ditentukan caranya dan biasanya dilakukan berulang-ulang. Dalam konteks SPM, menurut Suadi (1995) maka sistem adalah sekelompok komponen yang masing-masing saling menunjang-saling berhubungan maupun yang tidak, yang keseluruhannya merupakan sebuah kesatuan.

Pengendalian adalah proses mengarahkan sekumpulan variabel untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Hansen dan Mowen (1995) pengendalian adalah proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya.

Manajemen adalah seni mencapai tujuan melalui tangan orang lain. Pengertian manajemen yang lain adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan

pengendalian pekerjaan anggota organisasi, serta pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan bekerja bersama.

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu proses dan struktur yang tertata secara sistematis yang digunakan manajemen dalam pengendalian manajemen. Menurut Marciariello dan Kirby (1994) SPM sebagai perangkat struktur komunikasi yang saling berhubungan yang memudahkan pemrosesan informasi dengan maksud membantu manajer mengkoordinasikan bagian-bagian yang ada dan pencapaian tujuan organisasi secara terus menerus.

Pengendalian manajemen merupakan proses dengan mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Pengendalian manajemen terdiri atas berbagai kegiatan, meliputi:

- a. Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi.
- b. Mengoordinasikan aktivitas-aktivitas dari beberapa bagian organisasi.
- c. Mengomunikasikan informasi.
- d. Mengevaluasi informasi.
- e. Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika ada.
- f. Keselarasan tujuan organisasi.

Fungsi pengendalian manajemen:

- a. Mencegah terjadinya penyimpangan, kelalaian dan kelemahan sehingga tidak terjadi kerugian yang diinginkan.
- b. Memperbaiki kesalahan dan penyelewengan agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan-pemborosan.
- c. Mempertebal rasa tanggung jawab terhadap pegawai yang disertai tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan.
- d. Mendidik para pegawai untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

Sistem pengendalian manajemen mempunyai beberapa ciri penting, yaitu

- a. Sistem pengendalian manajemen digunakan untuk mengendalikan seluruh organisasi, termasuk pengendalian terhadap seluruh sumber daya (*resources*) yang digunakan, baik manusia, alat-alat, dan teknologi, maupun hasil yang diperoleh organisasi, sehingga proses pencapaian tujuan organisasi dapat berjalan lancar.
- b. Pengendalian manajemen bertolak dari strategi dan teknik evaluasi yang berintegrasi dan menyeluruh, serta kurang bersifat perhitungan yang pasti dalam mengevaluasi sesuatu.
- c. Pengendalian manajemen lebih berorientasi pada manusia, karena pengendalian manajemen lebih ditujukan untuk membantu manager mencapai strategi organisasi dan bukan untuk memperbaiki detail catatan.

Batasan Sistem Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen merupakan beberapa bentuk kegiatan perencanaan dan pengendalian kegiatan yang terjadi pada suatu organisasi. Pengendalian manajemen merupakan kegiatan yang berada tepat di tengah dua kegiatan lainnya. Dua kegiatan yang dimaksud adalah perumusan strategik yang dilakukan manajemen puncak dan pengendalian tugas yang dilakukan manajemen paling bawah.

Beberapa karakteristik dari masing-masing aktivitas ini adalah:

- a. Perumusan strategik merupakan kegiatan yang paling sedikit sistematis tetapi pengendalian tugas merupakan yang paling sistematis. Pengendalian manajemen dalam hal ini berada di tengah-tengahnya.
- b. Perumusan strategi difokuskan untuk jangka panjang, sedangkan pengendalian tugas difokuskan untuk operasi jangka pendek dan pengendalian manajemen dalam hal ini berada di tengah-tengahnya.

- c. Perumusan strategi lebih difokuskan pada proses perencanaan sedang pengendalian tugas lebih difokuskan pada proses pengendalian. Baik itu proses perencanaan maupun pengendalian sama pentingnya dengan pengendalian manajemen.

I. Proses Pengendalian Manajemen



Perusahaan (organisasi) ibarat manusia yang perlu makan, bekerja, dan istirahat secara teratur dan terkendali. Jika metabolisme tubuhnya tidak baik, ia akan berpotensi menderita berbagai penyakit. Orang yang sukses adalah orang yang terorganisasi dengan baik, memiliki tujuan hidup, memiliki pengendalian diri, dan cinta dalam hatinya. Itu juga berlaku untuk perusahaan (organisasi). Untuk mencapai kinerja optimal, perusahaan (organisasi) haruslah terorganisasi dengan baik, memiliki Visi dan Misi, memiliki daya Pengendalian Manajemen, dan mencintai pengetahuan yang bisa membantu orang untuk menciptakan kondisi yang kondusif untuk proses pengambilan keputusan yang tepat. Salah satu pengetahuan itu adalah Sistem Pengendalian Manajemen.

Proses Pengendalian Manajemen yang baik sebenarnya formal, namun sifat pengendalian informal masih banyak terjadi. Pengendalian Manajemen formal merupakan tahap-tahap yang saling berkaitan satu sama lain, terdiri dari proses:

1. Pemrograman (*programming*)

Dalam tahap ini perusahaan menentukan program-program yang dilaksanakan dan memperkirakan sumber daya

yang akan dialokasikan untuk setiap program yang telah ditentukan.

2. Penganggaran (*budgeting*)

Pada tahap penganggaran ini program yang telah direncanakan secara terperinci dinyatakan dalam satuan moneter untuk suatu periode tertentu, biasanya satu tahun. Anggaran ini berdasarkan pada kumpulan anggaran-anggaran dari pusat pertanggungjawaban.

3. Operasi dan Akuntansi (*operation and accounting*)

Dalam tahap ini telah dilaksanakan pencatatan mengenai berbagai sumber daya yang digunakan dan penerimaan-penerimaan yang dihasilkan. Catatan dan biaya-biaya tersebut digolongkan sesuai dengan program yang telah ditetapkan pusat-pusat tanggung jawabnya. Penggolongan yang sesuai program dipakai sebagai dasar untuk pemrograman dimasa yang akan datang, sedangkan penggolongan yang sesuai dengan pusat tanggung jawab digunakan untuk mengukur kinerja para manajer.

4. Laporan dan Analisis (*reporting and analysis*)

Tahap ini merupakan tahapan yang paling penting, karena menutup suatu siklus dari proses Pengendalian Manajemen agar data untuk proses pertanggungjawaban akuntansi dapat dikumpulkan. Analisis laporan manajemen antara lain dapat berupa:

- a. Perlu tidaknya strategi perusahaan diperiksa kembali
- b. Perlu tidaknya dilakukan penghapusan, penambahan, atau perubahan program di tahun yang akan datang.
- c. Dari analisis penyimpangan dapat disimpulkan perlunya diadakan perubahan anggaran, apabila sudah tidak sesuai realitas.
- d. Dari laporan-laporan dapat diambil kesimpulan perlu adanya perbaikan-perbaikan untuk masalah yang tidak dapat diantisipasi.

Jadi secara konseptual sistem pengendalian manajemen diartikan sebagai sebuah sistem yang terdiri dari beberapa subsistem yang saling berhubungan, yakni pemrograman, penganggaran, pelaporan akuntabilitas, dan kinerja serta sistem pendelegasian wewenang untuk membantu manajemen suatu organisasi/perusahaan untuk mencapai tujuannya melalui strategi tertentu secara efisien dan efektif.

Ekonomi Islam merupakan ilmu yang mempelajari perilaku ekonomi manusia yang perilakunya diatur berdasarkan aturan agama Islam dan didasarkan Al-Qur'an.

J. Ruang Lingkup Pengendalian Manajemen

Ruang lingkup pengendalian Manajemen terdiri atas perumusan strategi, pengendalian tugas, dan pengendalian manajemen serta pengaruh internet terhadap pengendalian manajemen.

1. Perumusan strategi

Formulasi strategi merupakan proses memutuskan tujuan organisasi dan strategi untuk mencapai tujuan-tujuan ini. Istilah tujuan digunakan untuk menggambarkan tujuan-tujuan keseluruhan dari suatu organisasi, dan istilah sasaran untuk menggambarkan langkah-langkah khusus guna mencapai tujuan dalam kerangka waktu yang diberikan. Tujuan tidak memiliki jangka waktu; tujuan akan tetap ada hingga tujuan tersebut diubah, dan hal itu jarang terjadi. Bagi beberapa perusahaan, mencapai tingkat ROI (*return on investment*) yang memuaskan merupakan tujuan yang penting; tetapi bagi perusahaan lainnya, memperluas pangsa pasar merupakan hal yang sama pentingnya. Strategi merupakan perencanaan yang besar dan penting. Strategi menetapkan secara umum arah tujuan pergerakan organisasi yang diinginkan oleh manajemen senior. Suatu keputusan dari satu pabrik mobil untuk memproduksi dan menjual mobil listrik akan menjadi suatu keputusan strategis. Contoh. Louis V. Gerstner menjadi CEO IBM pada tahun 1993. Dalam jangka waktu enam tahun kemudian, ia mengubah perusahaan dari

produsen mainframe computer menjadi pemimpin dalam sistem jaringan (networking), jasa komputer, dan solusi bisnis internet. Michael C. Armstrong mengambil alih pimpinan di Alih pimpinan di aT&T pada pertengahan tahun 1990-an. Pada tahun 1999 perusahaan telah mengalami perubahan strategis besar-besaran dari sekadar operator telepon jarak-jauh menjadi perusahaan cable provider terbesar tingkat nasional dengan mengakuisisi perusahaan-perusahaan lain seperti TCI Communications senilai \$50 miliar dan Media One senilai \$60 miliar? Pergeseran strategis aT&T, dengan membagi menjadi empat bisnis terpisah, juga merupakan keputusan yang dilakukan oleh Armstrong?

Perbedaan antara Formulasi Strategi dan Pengendalian Manajemen

Formulasi strategi adalah proses pengambilan keputusan strategi baru; sementara pengendalian manajemen dalam proses implementasi strategi tersebut. Dari sudut pandang desain sistem, perbedaan yang paling penting antara formulasi strategi, dan pengendalian manajemen adalah bahwa formulasi strategi pada dasarnya tidak sistematis. Ancaman, kesempatan, dan gagasan baru tidak terjadi pada jangka waktu yang tetap; dengan demikian, keputusan strategis mungkin dapat dibuat kapan pun. Lebih lanjut lagi, analisis atas usulan strategi bervariasi dengan sifat strategi tersebut. Analisis strategi melibatkan penilaian, dan angka yang digunakan dalam proses biasanya merupakan estimasi kasar. Sebaliknya, proses pengendalian manajemen melibatkan serangkaian langkah yang terjadi dalam urutan yang dapat diprediksikan sesuai dengan jadwal tetap, dengan estimasi yang dapat diandalkan. Analisis usulan strategi biasanya secara relatif melibatkan sedikit orang-penggagas, staf pusat, dan manajemen senior. Sebaliknya, proses pengendalian manajemen melibatkan manajer dan stafnya di semua tingkatan dalam organisasi.

2. Pengendalian Tugas

Pengendalian tugas adalah proses untuk memastikan bahwa tugas yang spesifik dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Pengendalian tugas berorientasi pada transaksi-hal tersebut, melibatkan kinerja dari tugas individual sesuai dengan aturan yang ditetapkan dalam proses pengendalian manajemen. Pengendalian tugas selalu terdiri dari pengawasan agar aturan-aturan ini diikuti, suatu fungsi yang dalam beberapa kasus bahkan tidak membutuhkan kehadiran manusia. Perangkat mesin yang dikendalikan secara numerik, komputer pengendali proses, dan robot merupakan perangkat pengendali tugas yang bersifat mekanis. Fungsi alat-alat tersebut melibatkan manusia hanya jika hal itu terbukti lebih murah atau lebih dapat diandalkan.

Contoh. Seluruh pabrik baja mungkin saja dikendalikan oleh perangkat elektronik, di mana tiap perangkat dijalankan dengan komputer untuk melakukan tugas yang ditentukan. Komputer dapat merasakan lingkungannya (misalnya suhu batang baja). Jika temuannya mengindikasikan penyimpangan dari keadaan yang diinginkan, komputer tersebut akan berinisiatif untuk melakukan tindakan koreksi atau, jika komputer tersebut tidak memiliki kapasitas untuk melakukannya sendiri, maka komputer itu menyampaikan kebutuhan akan perbaikan ke komputer yang mengendalikan seluruh komputer dalam satu bagian pabrik. Komputer ini mungkin mengacu pada permasalahan untuk mengoordinasikan komputer di pabrik secara keseluruhan. Sistem perencanaan sumber daya manufaktur (*Manufacturing Resource Planning-MRP II*) digunakan untuk mengendalikan operasi manufaktur di beberapa perusahaan membutuhkan jutaan baris instruksi komputer. Mekanisme perputaran roda yang digunakan untuk menghubungkan dua anggota dalam sebuah percakapan telepon berbiaya miliaran dolar. Dan sistem untuk program penjualan dan jenis keputusan lain yang dibuat oleh pedagang di pasar keuangan melibatkan aturan

keputusan yang rumit dan informasi dari menit ke menit mengenai harga dari ratusan instrument.

Perbedaan antara pengendalian tugas dan pengendalian manajemen

Perbedaan paling penting antara pengendalian tugas dan pengendalian manajemen adalah bahwa banyak sistem pengendalian tugas bersifat ilmiah, sementara pengendalian manajemen tidak dapat disederhanakan menjadi suatu ilmu. Secara definisi, pengendalian manajemen melibatkan perilaku manajer, dan hal ini tidak dapat dinyatakan melalui persamaan-persamaan. Kesalahan serius yang mungkin dibuat adalah jika prinsip-prinsip yang dikembangkan oleh ilmuwan manajemen untuk situasi pengendalian tugas juga diterapkan pada situasi pengendalian manajemen. Dalam pengendalian manajemen, para manajer berinteraksi dengan manajer lainnya; dalam pengendalian tugas, manusia tidak terlibat sama sekali, atau interaksinya adalah antara seorang manajer dan non manajer. Dalam pengendalian manajemen, fokus terletak pada unit organisasional; sementara dalam pengendalian tugas fokus terletak pada tugas spesifik dilakukan oleh unit-unit organisasional ini. Pengendalian manajemen berkaitan dengan aktivitas para manajer yang didefinisikan secara luas dalam memutuskan apa yang harus dilakukan dalam kendala strategis umum. Pengendalian tugas berhubungan dengan tugas-tugas tertentu, yang sebagian besar membutuhkan sedikit atau tidak sama sekali pertimbangan untuk melaksanakannya. Tampilan di bawah ini menunjukkan perbedaan antara pengendalian manajemen, pengendalian tugas dan formulasi strategi dengan memberikan contoh masing-masing.

K. Teknik-teknik Pengendalian Sosial

Menurut Berger, pengendalian sosial adalah cara yang dipergunakan masyarakat untuk menertibkan anggota yang membangkang, sedangkan menurut Roucek, pengendalian sosial

adalah proses terencana maupun tidak tempat individu diajarkan, dibujuk ataupun dipaksa untuk menyesuaikan diri pada kebiasaan dan nilai hidup kelompok.

Pengendalian dengan cara kekerasan atau paksaan sering kali digunakan dalam rangka menciptakan ketertiban. Misalnya aksi demonstrasi mahasiswa yang dihalau dengan bentrokan fisik dari pilihan pengamanan. Berikut ini kita akan membahas berbagai cara pengendalian/ teknik pengendalian sosial, antarlain.



Berbagai Teknik/Cara Pengendalian Sosial

1. Dari Aspek Pelaksanaan

Dilihat dari aspek pelaksanaannya, teknik/cara pengendalian sosial dapat dilakukan dengan cara berikut.

a. Cara Persuasif Tanpa Kekerasan

Pengendalian sosial cara persuasif lebih menekankan pada usaha untuk mengajak atau membimbing berupa anjuran. Contoh, akhir-akhir ini pemerintah berusaha menertibkan pedagang kaki lima (PKL), misalnya di Surabaya dan Malang. Penjual-penjual tersebut dikumpulkan dan diberi penjelasan bahwa tempat berjualan itu harus diatur yang rapi supaya tidak mengganggu lalu lintas dan mengganggu pemandangan atau kebersihan. Jadi, mereka itu diminta untuk mematuhi Perda yang sudah diundangkan dengan kesadaran tanpa kekerasan. Namun kenyataannya dalam masyarakat masih banyak para pedagang yang tidak mengindahkan Perda

tersebut sehingga mereka seandainya berjualan di teras-terras toko. Adakalanya mereka tidur dan masak di tempat itu. Mungkin karena sudah merasa keenan mereka tidak mau ditertibkan berdasarkan Perda yang berlaku, sehingga untuk menertibkan PKL-PKL tersebut ditempuh jalan kekerasan.

- b. Cara kedua untuk pengendalian sosial yaitu dengan kekerasan/paksaan (*coercive*). Cara kedua ini dilakukan setelah langkah pertama (persuasif) tidak berhasil. Misalnya seperti contoh di atas yaitu penertiban PKL melalui pembujukan atau bimbingan. Setelah para pedagang dikumpulkan dan diberi penjelasan namun tetap tidak mengindahkan peraturan yang ada, pemerintah terpaksa bertindak tegas untuk menertibkan PKL-PKL tersebut dengan jalan kekerasan seperti penggusuran.
- c. Cara Kompulsi (*Compulsion*) Cara ketiga dalam pengendalian sosial yaitu dengan menciptakan suatu situasi yang dapat mengubah sikap atau perilaku yang negatif. Misalnya ada siswa yang enggan memakai dasi yang sudah ditetapkan oleh sekolah. Supaya mereka patuh untuk memakai dasi waktu sekolah, setiap ada siswa yang tidak memakai dasi (berarti pelanggaran) ditegur dan dijelaskan sebab mereka harus memakai dasi. Cara pengendalian sosial semacam ini disebut kompulsi.
- d. Cara Pervasi (*Pervasion*) Cara keempat dalam pengendalian sosial yaitu dengan cara pervasi. Cara ini dilakukan dengan jalan norma atau nilai yang disampaikan secara berulang-ulang dan terus-menerus dengan harapan norma/nilai tersebut melekat dalam jiwa seseorang sehingga akan terbentuk sikap yang diharapkan. Misalnya, bahaya narkoba dapat disampaikan pada siswa melalui media massa seperti media cetak dan media elektronik secara berulang-ulang dan terus-menerus.

2. Aspek Jumlah Cakupan yang Terlibat

Dilihat dari jumlah cakupan yang terlibat, pengendalian sosial dapat dibedakan menjadi seperti berikut ini.

- a. Pengawasan dari Individu terhadap Individu Lain
Pengawasan dari individu terhadap individu lain ini, misalnya ada seorang ibu yang memperingatkan anaknya supaya tidak mengambil mangga di halaman tetangganya tanpa izin, berarti ibu tadi telah melakukan pengendalian sosial untuk tidak melanggar norma pada individu lain yaitu anaknya.
- b. Pengawasan dari individu terhadap kelompok pengawasan dari individu terhadap kelompok ini misalnya seorang polisi lalu lintas berjaga di perempatan jalan raya untuk kelancaran lalu lintas dan keamanan pengguna jalan. Ini berarti pengendalian sosial dari individu (polisi) terhadap kelompok (pengguna jalan).
- c. Pengawasan dari kelompok terhadap kelompok, pengawasan dari kelompok terhadap kelompok ini misalnya: menteri kehutanan beserta jajarannya mencari jalan secara musyawarah bagaimana jalan terbaik untuk mengatasi tindakan perambah hutan yang merugikan negara dan masyarakat. Ini berarti pengendalian sosial dari kelompok (jajaran menteri kehutanan) terhadap kelompok (para perambah hutan).
- d. Pengawasan dari kelompok terhadap individu pengawasan dari kelompok terhadap individu ini, misalnya sebuah organisasi olah raga menindak salah satu anggotanya, bahkan sampai dikeluarkan dari perkumpulannya karena telah melanggar ketentuan perkumpulan olah raga tersebut. Ini berarti pengendalian sosial dari kelompok (organisasi olah raga) terhadap individu (salah seorang anggota organisasi).

Selain cara di atas, menurut Koentjaraningrat. (1992; 217) pengendalian sosial dapat dilakukan dengan berbagai cara berikut ini.

1. Mempertebal keyakinan para warga masyarakat akan kebaikan adat istiadat.
2. Memberi ganjaran atau semacam penghargaan kepada warga masyarakat yang selalu taat kepada adat istiadat.
3. Mengembangkan rasa malu dalam jiwa warga masyarakat yang menyeleweng dari adat istiadat.
4. Mengembangkan rasa takut dalam jiwa warga masyarakat yang hendak menyeleweng dari adat istiadat dengan ancaman dan kekerasan.

Teknik-teknik Kuantitatif

1. Simulasi

Simulasi adalah metode yang membangun model dari situasi riil dan kemudian memanipulasi model ini sedemikian rupa untuk mengambil kesimpulan tentang situasi riil.

2. Estimasi Probabilitas

Tiap angka dalam anggaran adalah estimasi titik, yaitu jumlah tunggal yang paling mungkin. Setelah anggaran disetujui, digunakan model komputer untuk mensubstitusi distribusi probabilitas untuk setiap estimasi titik, kemudian dijalankan beberapa kali, dan distribusi probabilitas dari perkiraan laba dapat dihitung dan digunakan untuk tujuan perencanaan ini disebut proses *monte carlo*.

Contoh dari penyusunan anggaran yaitu penyusunan anggaran pada PT Perkebunan Nusantara V. Proses penyusunan anggaran di PTPN V antara lain setiap manajer departemen menyusun anggaran masing-masing departemen diajukan di rapat Tim Penyusun Anggaran dengan menguraikan analisa SWOT, kemudian anggaran diajukan kepada direktur utama untuk diperiksa, kemudian dikirimkan kepada setiap pusat pertanggungjawaban, kepala pusat-pusat pertanggungjawaban menyusun rencana anggaran operasi dan rencana anggaran investasi, setelah itu rencana anggaran dituangkan dalam bentuk RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan). Anggaran yang sudah disetujui direktur diajukan

kepada komisaris. Apabila komisaris kemudian menyetujui maka RKAP ini di bawa ke RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) untuk disahkan menjadi anggaran PTPN V untuk satu tahun yang datang.

Rancangan Kerja dan Anggaran Perusahaan PTPN V pada tahun 2005 di asumsikan bahwa penyusunan anggaran terdapat porsi volume penjualan, produksi cpo dijual secara langsung melalui kpb tanpa olah lanjut, hasil produksi baik cpo, kernel maupun karet pada tahun 2005 terjual seluruhnya, harga jual tidak termasuk Ppn per jenis komoditi, bunga pinjaman, bunga deposito dan bunga jasa giro, dividen untuk pemegang saham sebesar 50% dari laba bersih, tingkat inflasi untuk tahun 2005 sebesar 7%, kenaikan upah secara umum sebesar 10%, operasional perusahaan menyangkut areal, produksi, biaya produksi dan penjualan, dan laporan bidang keuangan menyangkut perhitungan l/r, neraca, sumber pengguna dana dan kinerja perusahaan.

BAB 3

KEPEMIMPINAN

Latar Belakang

Dalam sebuah lembaga atau organisasi, kepemimpinan merupakan unsur penting, sebab tanpa adanya kepemimpinan dari seseorang pemimpin maka suatu lembaga atau organisasi tersebut akan mengalami kemunduran. Kepemimpinan bukan jatuh dari langit, ia harus tumbuh dalam pribadi seseorang. Ia menuntut bakat tertentu, tetapi di samping itu pula pembinaan baik lewat pendidikan maupun lewat pengalaman hidup sehari-hari. Karena pemimpin merupakan faktor kritis (*crucial factor*) yang dapat menentukan maju mundurnya atau hidup matinya suatu usaha dan kegiatan bersama, baik yang berbentuk organisasi sosial maupun berbentuk lembaga pemerintahan maupun badan korporasi dan usaha dagang. Jadi, pemimpin harus mampu mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba dan mengoreksi kelemahan dan sanggup membawa organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang sudah ditentukan. Dunia kepemimpinan adalah masa depan. Warisan pemimpin yang unik adalah penciptaan lembaga yang dihargai dan tetap bertahan dalam berlakunya waktu.

Dalam organisasi dimana terdapat kegiatan kelompok, kepemimpinan sangatlah dibutuhkan. Dengan adanya kepemimpinan maka kegiatan kelompok menjadi terarah dan lebih mudah serta efektif, dengan kata lain kepemimpinan merupakan syarat mutlak bagi berlangsungnya kehidupan kelompok atau organisasi yang sehat, sesuai dengan tujuan pembentukan kelompok atau organisasi itu.

Kepemimpinan pada suatu lembaga yang memperoleh legitimasi masyarakat sekitar merupakan elemen yang paling esensial. Ia merupakan tugas dan tanggung jawab yang sangat besar dalam menjalankan kepemimpinannya. Karena

kepemimpinan itu akan memberikan sumbangan besar dalam pembangunan. Setiap pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak, dan kepribadian sendiri yang unik, sehingga tingkah lakunya dan gaya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya hidupnya itu pasti mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Gaya yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam setiap lembaga atau organisasi berbeda-beda. Selain ditentukan kepribadian pemimpinnya, dengan segala sifat, kebiasaan, temperamen dan wataknya yang menentukan corak organisasi yang dikelola. Gaya kepemimpinan juga kadang-kadang ditentukan oleh pembantunya yang mengelilingi dirinya, sarana yang dipakai, ideologi yang dianut dan tujuan-tujuan yang ingin dicapai.

Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Setiap pemimpin bisa mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya, dan tidak mesti suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih jelek daripada gaya kepemimpinan yang lainnya. Macam gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi dapat membantu menciptakan efektifitas kerja yang positif bagi pegawai. Sedangkan yang dimaksud di sini adalah gaya kepemimpinan karismatik yaitu pemimpin yang mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supranatural powers*). Kepemimpinan kiai di pondok pesantren adalah sangat unik, karena mereka memakai system kepemimpinan pra-modern. Relasi sosial antara kiai santri dibangun atas landasan kepercayaan, bukan karena patron-klien sebagaimana dilakukan pada masyarakat pada umumnya, ketaatan santri kepada kiai-

ulama lebih dikarenakan mengharapkan berkah atau *grace*, sebagaimana dipahami dari konsep sufi, tetapi itu bukan hanya satu-satunya sumber kepemimpinan pra- modern. sebab sebelum tradisi pondok pesantren muncul, ada tradisi hindu budha yang juga mempraktekkan hubungan guru murid sebagaimana dilakukan pondok pesantren.

Demikian pula, kepemimpinan yang ada sering tidak mampu mengimbangi kemajuan dan perkembangan pesantren yang dikelolanya, sehingga sering terjadi penyusutan kewibawaan kepemimpinan yang satu dalam dua masa yang berbeda. Baik karena tidak mampu memahami tuntutan yang timbul dari perkembangan keadaan yang baru maupun karena faktor-faktor lainnya, seperti terhentinya perkembangan kepemimpinan pada waktu pesantren yang dipimpin mengalami perkembangan pesat, kesenjangan wibawa itu dapat pula membawa akibat yang fatal bagi kehidupan pesantren yang bersangkutan. paling sedikit akan timbul keadaan kritis yang dapat mengganggu stabilitas kehidupan.

A. Definisi Kepemimpinan

Untuk mempermudah memahami kajian dalam mata kuliah kepemimpinan, diperlukan pemahaman tentang definisi judul mata kuliah. Secara *etimologi* (ilmu asal kata), kepemimpinan berasal dari kata pimpin (*lead*) dengan mendapat awalan me - memimpin (*to lead*) yang berarti; menuntun, menunjukkan jalan, dan membimbing. Juga, berasal dari kata pemimpin (*leader*) yang berarti memelopori, berjalan di muka, menuntun, membimbing, mendorong, dan menggerakkan. Dengan kata lain, kata memimpin menunjukkan suatu pekerjaan seseorang, sedangkan kata pemimpin menunjukkan subjek atau orang yang melakukan suatu pekerjaan. Berarti, keduanya, baik memimpin maupun pemimpin dapat diartikan; orang yang memelopori, berjalan di muka, menuntun, membimbing, mendorong dan menggerakkan orang lain. Kata pemimpin mendapat awalan ke- dan mendapat akhiran -an, maka muncul kata kepemimpinan (*leadership*) yang menunjukkan pada semua aspek pekerjaan seorang pemimpin.

Sedangkan kata sosial pada ilmu-ilmu sosial atau *society* menunjuk pada objeknya, yaitu masyarakat.

Ditinjau dari pendekatan *terminology* (istilah), para ahli memisahkan antara definisi pemimpin dengan kepemimpinan. Diantara pendapat para ahli tersebut adalah sebagai berikut:

Nama Tokoh	Pengertian Pemimpin	Pengertian Kepemimpinan
Hisham al-halib (1996:51)	Anggota dari suatu perkumpulan yang diberi kedudukan tertentu dan diharapkan dapat bertindak sesuai dengan kedudukannya. atau, seorang pemimpin adalah juga seseorang dalam suatu perkumpulan yang diharapkan menggunakan pengaruhnya dalam mewujudkan dan mencapai tujuan kelompok	Suatu proses untuk menggerakkan sekumpulan manusia menuju ke suatu tujuan yang telah ditentukan dengan mendorong mereka bertindak dengan cara yang tidak memaksa
Bingham (dalam Mar'at, 1983:10)	Sebagai seorang individu yang memiliki sifat-sifat kepribadian dan karakter yang diinginkan	
Winardi (2000;2)	Seseorang yang karena kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengerahkan upaya bersama ke arah pencapaian sasaran-	

	sasaran tertentu	
Berbard (dalam Mar'at, 983:10)	Seorang individu yang lebih efisien dalam melontarkan rangsangan psikosial terhadap orang lain dan secara efektif mensyaratkan respons secara kolektif	
G.R. Terry		Leadership is the relationship in which one person, the leader, influences the others to work together willingly on related task to attain the which the leader desire. (Kepemimpinan adalah hubungan dimana di dalamnya antara orang dan pemimpin saling mempengaruhi agar mau bekerja sama dalam berbagai tugas untuk mencapai keinginan seorang pemimpin)
Sutarto (1995:25)		Rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi kepemimpinan di atas, kepemimpinan dalam sebuah proses paling tidak memenuhi tiga unsur penting di dalamnya, yaitu

- a. Ada orang yang menjadi pemimpin/pimpinan (*leader*) dan ada yang dipimpin/pengikut (*follower/jamaah*).
- b. Ada suatu proses saling mempengaruhi (*influences*) antara bawahan dan pimpinan.
- c. Antara pemimpin dengan yang dipimpin berusaha mencapai tujuan yang sama, yaitu tujuan organisasi/lembaga.

Jadi, kepemimpinan sosial adalah suatu proses mempengaruhi antara pemimpin dengan yang dipimpin dalam sebuah organisasi atau lembaga kemasyarakatan untuk mencapai suatu tujuan bersama dengan cara yang Islami dan manusiawi.

1. **Ke pengikutan**

Ke pengikutan adalah suatu sikap atau kecenderungan seseorang untuk mengikuti orang lain.

Ada beberapa macam ke pengikutan (*followership*)

- a. Ke pengikutan karena naluri, misalnya anak mengikuti orang tuanya, masyarakat suku terasing mengikuti pemimpin karismatik.
- b. Ke pengikutan karena tradisi atau adat kebiasaan, misalnya masyarakat pedesaan sangat berpegang kepada adat istiadat yang diwarisi turun temurun
- c. Ke pengikutan karena agama, misalnya, mengikuti karena mentaati ajaran agama.
- d. Ke pengikutan karena rasio, misalnya, orang terpelajar mengikuti pemimpin yang dapat meyakinkan orang melalui pikiran rasional
- e. Ke pengikutan karena peraturan atau hukum, misalnya, dikalangan masyarakat modern dimana hubungan antar manusia telah diatur dalam peraturan dan hukum yang berlaku.

Ada beberapa sebab yang membuat seseorang mengikuti orang lain secara psikologis:

- a. Adanya dorongan mengikuti pemimpin.

- b. Adanya sifat-sifat khusus pada pemimpin, yaitu sifat-sifat dan ciri kepemimpinan yang mampu mempengaruhi jiwa orang lain sehingga tertarik kepadanya.
- c. Adanya kemampuan pemimpin untuk menggunakan teknik dan metode kepemimpinan.

2. Istilah-istilah Kepemimpinan

Kata kepemimpinan dalam lisanul Islam disamakan dengan kata *Imamah* dan *Khalifah*. Kata *Imamah* lazim dipakai oleh mazhab *Syi'ah* dan kata *Khalifah* dipakai oleh mazhab *Ahhlu Sunnah*. Para ulama dan pemikir Islam memberikan pengertian kepemimpinan dalam konteks *imamah* dan *khilafah*, diantaranya sebagai berikut:

Artinya:” *Imamah* adalah kedudukan atau lembaga yang dibentuk untuk menggantikan fungsi kenabian dalam memelihara agama dan mengatur urusan dunia.” Sedangkan pengertian *khilafah* menurut Ibrahim Hasan, Artinya: “*Khilafah* adalah bentuk kekuasaan yang umum dalam urusan agama dan dunia sebagai pengganti Nabi saw.”

Menurut Ibnu Khaldun. *Khilafah* adalah suatu tanggung jawab umum yang dikehendaki oleh peraturan syariat untuk mewujudkan kemaslahatan dunia dan akherat bagi umat, dengan menunjuk kepadanya.

Sedangkan kata pemimpin dalam Islam digunakan istilah *imam* dan *khalifah*, yaitu orang yang dapat memberikan petunjuk yang baik atau menyesatkan. Kata *Imam* diperuntukkan bagi al-Qur'an, karena ia sebagai *imam* atau pedoman bagi umat Islam. Juga dapat digunakan bagi Rasulullah saw. karena beliau adalah pemimpin dari pemimpin yang sunnahnya diikuti oleh seluruh pemimpin. Dan, kata *khalifah* telah digunakan dan dipraktikkan di masa kekhalifahan 4 (*Abu bakar, Umar, Utsman, dan Ali*) dengan sebutan *khalifah* bagi pemimpinnya.

Dalam Islam juga biasa menggunakan istilah *Ulil Amri* dan *Rain*. Al-Marghi dan Muhammad Syalthout yang dikutip oleh Imam Mujiono, mengartikan *Ulil Amri* sebagai

ulama, cendekiawan, pemimpin militer atau tokoh-tokoh-tokoh masyarakat yang menjadi tumpuan bagi umat, menerima kepercayaan atau amanat dari anggota masyarakat. Sedangkan Muhammad Syalthout mengartikannya sebagai orang-orang cerdas pandai yang dikenal oleh umat sebagai orang yang ahli dalam berbagai bidang serta mengerti kepentingan umatnya. Sedangkan kata rain berarti pengembala, pengelola dan pemimpin.

Di Indonesia, istilah pemimpin atau kepemimpinan biasa menggunakan istilah ketua atau kepala dan manajer. Misalnya, ketua adat, ketua kelompok, kepala desa, kepala kampung, kepala/ketua rombongan, dan manajer perusahaan, manajer lembaga ekonomi. Menurut Jamal Mahdi,

Ada beberapa perbedaan antara ketua dengan manajer, yaitu

Aspek Perbandingan	Pemimpin	Ketua	Manajer
Pemilihan	Dipilih oleh jamaah berdasarkan pengakuan spontan dari anggota-anggotanya	Terpilih karena suatu sistem dan bukan hasil pengakuan spontan.	Diperoleh melalui pengangkatan
Sasaran	Bekerja untuk mewujudkan sasaran yang mendatangkan jamaah.	Bekerja untuk mewujudkan target yang dipilih secara pribadi dalam batas-batas kepentingannya	Targetnya meraih keuntungan materi atau kedudukan
Anggota	Para anggota memilih	Kita tidak dapat mengatakan	Kita tidak menyebut

	pemimpin dan menjadi pengikutnya.	para bawahan sebagai pengikut karena mereka tidak menerima otoritas atasan berdasarkan kemauan mereka.	anggota-anggotanya sebagai pengikut atau bawahan.
Otoritas (Kekuasaan)	Otoritas pemimpin merupakan pilihan spontan dari pihak anggota jamaah	Otoritas pemimpin datang dari otoritas luar jamaah	Terkadang dipilih dari anggota yang paling tua atau lebih senior
Hubungan	Seorang pemimpin bekerja dengan cara melebur dan berbaur dengan para pengikutnya.	Terdapat jurang dan jarak sosial yang memang disengaja antara kepala dan bawahan.	Hubungan diatur oleh program-program (proyek-proyek) dan terkait dengan pekerjaan.

Tabel di atas menjelaskan bahwa tidak setiap manajer atau kepala adalah seorang pemimpin. Jika seorang manajer atau kepala dilatih dan dipersiapkan, lalu persiapan dan bakat itu terpenuhi, maka sifat-sifat tertentu akan tampak, yang terkadang masing-masing dari keduanya merupakan pemimpin.

B. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandangan. Bila kita lihat dari sudut

perilaku pemimpin, maka apa yang dikemukakan oleh Tannenbaum dan Schmidt adalah yang umum dipakai sebagai model. Kedua pakar ini menyatakan bahwa perilaku pemimpin membentuk suatu kotinum dari sifat otokratis sampai demokratis. Kedua sifat ekstrem ini dipengaruhi oleh intensitas penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dan penggunaan kebebasan oleh pengikut. Kombinasi dari kedua faktor inilah yang menentukan pada tingkat mana seorang pemimpin mempraktekkan perilaku kepemimpinannya.

Di samping itu, masih ada beberapa pendapat tentang gaya kepemimpinan yang diajukan oleh para pakar yang kesemuanya dapat ditelusuri dalam beberapa *literature* kepemimpinan, organisasi, dan manajemen. Studi dari Ohio State University atau Michigan misalnya, mengemukakan dua orientasi utama pemimpin di dalam menerapkan kepemimpinannya, yaitu orientasi pada hubungan kemanusiaan dan orientasi pada struktur tugas. Dari kedua macam orientasi ini, bila divisualisasikan ke dalam gambar bujur sangkar yang berkuadran empat, akan didapatkan empat macam kombinasi gaya. Yaitu hubungan rendah-tugas rendah (kiri bawah), hubungan rendah-tugas tinggi (kanan bawah), hubungan tinggi-tugas rendah (kiri atas), hubungan tinggi-tugas tinggi (kanan atas). Hal yang mirip juga dikemukakan oleh Blake dan Mouton dengan teori Managerial Gridnya.

Tiga macam gaya kepemimpinan, yaitu

1. Otokratis. Kepemimpinan seperti ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya. Jadi kekuasaanlah yang sangat dominan diterapkan.
2. Demokrasi. Gaya ini ditandai adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan demokratis cenderung bermoral tinggi dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

3. Gaya kepemimpinan kendali bebas. Pemimpin memberikan kekuasaan penuh terhadap bawahan, struktur organisasi bersifat longgar dan pemimpin bersifat pasif.

Beberapa jenis pemimpin antara lain:

1. Pemimpin lini lokal adalah mereka yang menangani urusan operasional harian atau mereka yang bertanggung jawab dan memiliki wewenang untuk menangani perubahan pada tingkat lokal. Mereka dapat berupa *plant-manajer* atau pemimpin tim pengembangan produk baru. Mereka juga dapat merupakan seorang kepala pool kendaraan, kepala tukang parkir, staf cleaning service, para kuli pacul, dan sebagainya. Tidak ada suatu komunitas atau organisasi berjalan efektif dan efisien tanpa dukungan pemimpin lini lokal ini.
2. Pemimpin network adalah mitra dari pemimpin lini lokal. Walaupun seorang pemimpin lini lokal bekerja dengan antusias dan serius, sistem kerja mereka membuat mereka tidak memiliki kontak yang cukup dengan divisi, bagian atau departemen lain. Mereka seakan terkurung di dalam detail pekerjaan mereka dan kesibukan mereka cukup menyita waktu dan perhatian mereka. Pemimpin networklah yang menolong mengaitkan suatu informasi, hubungan, dan kerja antar berbagai fungsi dan status di organisasi. Kekuatan mereka terletak pada kemampuan menembus batas birokrasi, departemen atau kelompok-kelompok masyarakat serta seluruh kecenderungan untuk bersikap tertutup. Mereka berfungsi sebagai pembawa berbagai benih. Namun karena mereka merupakan pemimpin informal, posisi mereka sulit diidentifikasi padahal pengaruh mereka dalam proses perjalanan komunitas atau organisasinya menuju visi yang mau diraih sangat penting. Tokoh pertama kita adalah tokoh pemimpin network.
3. Pemimpin eksekutif adalah satu langkah lebih luas dalam tugasnya di organisasi atau masyarakat. Mereka memiliki tanggung jawab untuk menghasilkan kinerja yang baik secara umum, namun mereka harus bekerja melalui tangan dan

pengaruh orang lain, khususnya bawahan mereka. Perubahan-perubahan di masa kini membuat mereka menyadari bahwa mereka perlu untuk memiliki paradigma baru kepemimpinan. Mereka belajar mengenali bahwa bawahan mereka atau pengikut mereka adalah mitra kerja, atau bila tidak maka mereka menjadi tirani-tirani kecil dan jadi terencil.

Cara lain memahami mengenai jenis pemimpin adalah dengan membandingkan pemimpin transformatif dan pemimpin yang transaksional. Pemimpin transaksional memperlakukan orang-orang yang dipimpinnya, atasannya, serta dirinya sebagai pemain-pemain dalam suatu proses perdagangan. Keputusan yang diambilnya merupakan keputusan yang menguntungkan baginya dalam hubungan dirinya dengan berbagai pihak. Masalah benar atau salahnya keputusan tadi tidak jadi perhatian utamanya, namun masalah untung atau ruginya terutama bagi kepentingannya sering menjadi dasar pertimbangannya. Kepemimpinan serupa ini tidak membuat organisasinya atau pihak-pihak yang terkait dengannya berkembang apalagi orang-orang yang dipimpinnya. Kecenderungannya ialah memanfaatkan berbagai pihak bagi dirinya.

Lawan dari kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan transformasional. Esensi kepemimpinan serupa ini adalah menghasilkan perubahan dimana dirinya dan mereka yang terkait dengannya sama-sama mengalami perubahan ke arah yang lebih luas, tinggi, dan mendalam. Kata kunci dari segenap keputusan adalah berapa jauh sebanyak mungkin pihak mengalami pertumbuhan.

Namun, yang terjadi pemimpin dipilih bukan berdasarkan track-record atau riwayat kinerjanya, melainkan berdasarkan konsensus sosial, maka pemimpin-pemimpin formal seringkali bukan merupakan orang yang bermodalkan karakter, kompetensi dan komitmen yang tinggi. Akibatnya, maka mereka berusaha mati-matian untuk bertahan pada kedudukan mereka. Apalagi bila kedudukan tadi tidak memiliki alur karier yang melanjutkannya.

C. Hakikat Kepemimpinan

Pada masa sekarang, seringkali terdengar pernyataan mengapa konsep mengenai pemimpin yang ideal pada setiap tingkatan organisasi begitu sulit dipahami. Pernyataan demikian muncul disebabkan oleh adanya kesalahpahaman mengenai konsep kepemimpinan, yang dimulai dari pandangan bahwa kepemimpinan adalah sesuatu yang dimiliki atau dicapai, atau mempersepsikannya sama dengan seseorang, posisi, dan atau jabatan.

Gregory A. Gull, sebagai pendiri Practicum Unlimited, mengatakan bahwa pemikiran mengenai konsep kepemimpinan sebagai suatu hak milik atau posisi merupakan hal yang sia-sia dan menyesatkan. Pandangan ini sesuai dengan orientasi kaum elit, membangun penghalang, melindungi hak istimewa sebagian kecil orang untuk mengarahkan atau mengendalikan nasib banyak orang, mempertahankan dan sekaligus mengistimewakan posisi pemegang kekuasaan dan mempertahankan perasaan kebergantungan dan iri hati.

Studi tentang kepemimpinan telah banyak dilakukan dan telah banyak dipublikasikan pada berbagai jurnal hasil penelitian. Semakin banyaknya publikasi tersebut, terasa semakin banyak pula celah yang dapat dicermati untuk dijadikan bahan kajian tentang sisi-sisi kepemimpinan terhadap budaya organisasi, sisi-sisi budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi, dan sisi-sisi kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Sukses studi bidang kepemimpinan menunjukkan bahwa kemungkinan tidak ada topik yang lebih sukses dari pada kepemimpinan (Daft, 2000: 502). Karena itu konsep kepemimpinan terus menerus dikembangkan sebagai kebutuhan atau tuntutan dari perubahan organisasi. Di antara seluruh ide dan tulisan mengenai kepemimpinan, maka terdapat tiga (3) aspek yang menonjol dari kepemimpinan, yaitu orang-orang, pengaruh, dan tujuan. Kepemimpinan terjadi di antara orang-orang, melibatkan penggunaan pengaruh, dan dipergunakan untuk mencapai beberapa tujuan

Organisasi modern saat ini sedang mengalami sejumlah perubahan penting yang mengelilingi pencapaian kesuksesan. Penguasa-penguasa yang tidak fleksibel, otoriter di masa lalu telah digantikan oleh pemimpin-pemimpin yang lebih partisipatif dan visioner (Lewis, *et al.*, 2004: 23-24).

Para pemimpin dalam lingkungan usaha saat ini seharusnya tidak perlu lagi takut akan perubahan, sebaliknya para pemimpin seharusnya menyukai dan lebih proaktif dalam mempengaruhi perubahan. Seringkali para pemimpin harus bergerak dan membuat sesuatu yang dilihatnya seperti keputusan-keputusan radikal untuk menjamin kekuatan kompetitif organisasi. Secara singkat, pemimpin abad 21 harus mempunyai dasar perspektif yang luas dalam mengelola kerja kelompok dan organisasi. Model kepemimpinan 3Cs (*competence, character, commitment*) seperti pada gambar 2.9 berikut memberikan kerangka kerja yang dapat diterapkan para pemimpin pada semua tingkatan organisasi. Model kepemimpinan 3Cs menyarankan agar menjadi seorang pemimpin yang efektif, maka seseorang tersebut harus kompeten, mempunyai karakter yang kuat, dan mempunyai komitmen pada komunitasnya.

Kompeten mengacu pada kepemilikan terhadap ketajaman usaha dan keterampilan atau keahlian untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, seperti kemampuan menganalisis pernyataan keuangan, pengembangan perencanaan pemasaran, dan mampu berpikir secara strategi.

Karakter mengacu pada nilai-nilai dan kepemimpinan yang menimbulkan kepercayaan (*trust*), komitmen, dan keikutsertaan. Dengan kata lain, karakter adalah mengenai integritas, kejujuran, percaya diri, etika, dan reliabilitas. Selain itu juga mempunyai berbagai atribut seperti keberanian, disiplin, dan ketekunan.

Komunitas mengacu pada kebutuhan akan kesadaran terhadap sesuatu yang melebihi diri sendiri dan bahkan melebihi tim dan organisasi. Para pemimpin yang baik mempunyai suatu komitmen untuk mendukung komunitas di sekitarnya. Hal ini memerlukan pemahaman dari pemimpin bahwa kepemimpinan merupakan fenomena yang kompleks, yang karenanya juga

merupakan gejala kemanusiaan yang universal. Kepemimpinan merupakan suatu interaksi antar anggota suatu kelompok. Pemimpin adalah agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain dari pada perilaku orang lain yang mempengaruhi pemimpin tersebut. Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi atau kompetensi anggota lainnya di dalam kelompok.

Banyaknya publikasi hasil penelitian tentang kepemimpinan, menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu masalah yang banyak diminati, dan memungkinkan lebih banyak lagi sisi-sisi kepemimpinan yang dapat diungkap.

Definisi Kepemimpinan

Bagi pemimpin yang tidak menyadari bahwa dirinya adalah seorang pemimpin, maka karenanya tidak memiliki rencana untuk bertindak secara efektif setiap saat menjalankan peran tersebut, dan biasanya cenderung berfokus pada pekerjaan atau pada diri sendiri dan bukan pada karyawannya. Tak dapat disangkal bahwa pemimpin tersebut akan memimpin tanpa berpikir atau tanpa kendali, suatu pola sikap dan pendekatan yang tanpa disadari menciptakan hambatan pada motivasi dan kinerja dari para karyawan yang secara tidak sadar adalah orang yang dipimpinnya (White, 2002: 3).

Kepemimpinan merupakan suatu usaha mempengaruhi orang, antar perorangan (interpersonal), lewat proses komunikasi untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan (Gibson, 1997: 263). Hal ini menunjukkan bahwa pola mempengaruhi karyawan atau orang lain, bagaimana komunikasi kepemimpinan dengan orang lain menjadi tolok ukur kepemimpinannya.

Leadership is the ability to influence a group toward the achievement of goals (Robbins, 2002: 3). Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Pengertian kepemimpinan ini menunjukkan bahwa yang mendasari seseorang menjadi seorang pemimpin

adalah kemampuannya dalam mempengaruhi orang lain sehingga orang lain mau bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

'Leadership is the process of influencing others to work toward the attainment of specific goals' (Pearche dan Robinson, 1989: 483). Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain untuk bekerja ke arah pencapaian tujuan tertentu. Sementara itu, Daft (2000: 502) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang-orang ke arah pencapaian tujuan. Pengaruh mempunyai makna bahwa hubungan di antara orang-orang tersebut tidak pasif, tetapi sebaliknya bersifat dinamis. Selanjutnya, pengaruh tersebut didesain untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan merupakan suatu proses di mana terjadi di antara orang-orang yang saling berinteraksi dan saling mempengaruhi. Kepemimpinan merupakan suatu kegiatan orang-orang, berbeda dari gerakan kertas administratif atau kegiatan pemecahan masalah. Dengan demikian kepemimpinan adalah dinamis dan melibatkan penggunaan kekuasaan.

Leadership is the directing the behavior of others toward the accomplishment of some objectives. Directing in this sense, means causing individuals to act in a certain way or to follow a particular course (Certo, 1985: 319). Kepemimpinan merupakan proses mengarahkan perilaku orang lain ke arah pencapaian beberapa tujuan. Pengarahan dalam hal ini adalah cara-cara yang dipergunakan agar orang lain mau bertindak dalam suatu cara tertentu atau mengikuti cara tertentu yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*) (Hemhill dan Coons, 1957: 7). Pengertian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam memimpin pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan (Rauch dan Behling, 1984: 46). Dengan demikian, kepemimpinan akan memunculkan

pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah pencapaian suatu atau beberapa tujuan tertentu” (Tannenbaum, *et al.*, 1961: 24).

Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi (Stogdill, 1974: 411). Pengertian ini memberikan gambaran bahwa kepemimpinan bermula dari kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya, proses pencapaian tujuan tersebut akan mempertimbangkan adanya tingkat harapan para karyawan.

Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada orang lain, dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarah-pengarah rutin organisasi (Katz dan Kahn, 1978: 528). Proses mempengaruhi yang diciptakan oleh seseorang merupakan suatu proses yang terus menerus dilakukan terhadap orang lain untuk memperoleh simpatinya. Pada saat simpati sudah diperoleh, para karyawan mau bekerja sama, mau melakukan sesuatu seolah atas kemauan sendiri. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Jacobs dan Jacques, 1990: 281). Selanjutnya, para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, dan yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya (Hosking, 1988).

Definisi-definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Kepemimpinan adalah “Proses-proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para karyawan, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran

tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama dan *teamwork*, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi” (Yukl, 1997: 4). Sikap dari para karyawan terhadap pemimpin tersebut adalah indikator umum lain dari efektivitas seorang pemimpin. Dengan demikian efektivitas pemimpin diukur dalam hubungannya dengan kontribusi pemimpin terhadap kualitas.

Seperti halnya Yukl, maka Lewis *et al.*, (2004: 402) mengatakan bahwa “*leadership is an influence process; normally to influence people to achieve a command goal; leadership is not a position, title, or privilege, it is a responsibility and a process.*” Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi, yang pada umumnya mempengaruhi orang-orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan; kepemimpinan bukan suatu posisi atau hal yang istimewa, akan tetapi kepemimpinan merupakan sebuah pertanggungjawaban dan merupakan suatu proses.

Secara rinci pula, Szilagyi (1984: 431) mengatakan bahwa “*leadership is a process involving two or more people in which one attempts to influence the other’s behavior toward the accomplishment of some goal or goals*”. Pengertian demikian akan memberikan implikasi sebagai berikut:

1. *Leadership is a process; it is an ongoing activity in an organization.* Kepemimpinan merupakan suatu proses, merupakan suatu kegiatan yang terus menerus dalam suatu organisasi.
2. *Leadership involves other people, usually in the form of subordinates.* Kepemimpinan akan melibatkan orang lain, yaitu karyawan.
3. *The outcome of leadership is some form of goal accomplishment.* Hasil kepemimpinan adalah pencapaian beberapa tujuan.

Dengan demikian, maka pada umumnya kepemimpinan itu merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku dan aktivitas

dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan suatu proses dan bukan orang, yang meliputi tiga (3) faktor, yaitu pemimpin, karyawan, dan faktor situasi'.

Dalam konteks manajemen, seorang pemimpin merupakan seorang perencana, pengorganisasi, pengarah, dan pengawas. Oleh karena itu seorang pemimpin dituntut untuk dapat memberikan petunjuk, bimbingan dan arahan kepada yang dibimbingnya. Selain itu, pemimpin juga perlu menyadari bahwa ia tidak dapat bekerja dengan hasil yang baik tanpa bekerja sama dengan yang dipimpinnya, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Dwivedi (dalam Syafar, 2001: 25) mengatakan bahwa kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi orang lain untuk memobilisasi dan mengarahkan usaha mereka kepada tujuan-tujuan tertentu dan berusaha untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Winardi (2000: 47) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor-faktor intern maupun faktor ekstern. Faktor-faktor intern dan ekstern tersebut sangat mempengaruhi kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan perilaku dan aktivitas orang lain agar bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Plunkkett dan Attner (1994: 430) mengatakan bahwa *"Leadership is in its management application, is the process of influencing individuals and groups to set and achieve goals; and influence is the power to sway other people to one's will; leadership involves three sets of variables: the leader, those being led, and the circumstances in which leadership is exercised"*. Kepemimpinan sebagai aplikasi manajemen merupakan proses mempengaruhi individu dan kelompok untuk mencapai beberapa tujuan. Mempengaruhi berarti kekuatan untuk membawahi orang lain; kepemimpinan melibatkan tiga (3) variabel yaitu pemimpin, orang yang dipimpin dan situasi.

Kepemimpinan manajerial adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok (Stoner, 1996: 161). Pengertian ini mempunyai implikasi sebagai berikut:

1. Kepemimpinan melibatkan orang lain (karyawan). Dengan kemauan karyawan sendiri, menerima pengarahan dari pemimpin dan membuat proses kepemimpinan menjadi mungkin tanpa orang yang dipimpin, semua mutu kepemimpinan dari seorang manajer menjadi tidak relevan.
2. Kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok. Anggota kelompok bukannya tanpa kekuasaan, mereka dapat dan membentuk aktivitas kelompok dengan berbagai cara. Sekalipun demikian, pemimpin biasanya mempunyai kekuasaan lebih besar.
3. Kepemimpinan adalah kemampuan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku pengikut dengan berbagai cara. Artinya, seorang pemimpin tidak hanya harus mampu menyuruh karyawannya untuk mengerjakan sesuatu, tetapi juga dapat mempengaruhinya untuk mengikuti petunjuk dan instruksinya.
4. Kepemimpinan menggabungkan tiga aspek pertama dan mengakui bahwa kepemimpinan adalah mengenai nilai.

Dengan demikian pemimpin adalah seorang yang mampu mempengaruhi atau mengarahkan sikap dan perilaku yang bukan hanya seorang atau sekelompok orang, akan tetapi semua orang yang ada dalam kelompoknya (Lantis: 1987).

Mintzberg (dalam Syafar, 2001: 8-9) mengatakan bahwa: “manajer berperan sebagai orang yang difigurkan (*figured*), penggerak (*leader*), penghubung (*liaison role*), pemantau (*monitor role*), penyebar informasi (*disseminate role*), juru bicara (*spokesman role*), wirausahawan (*entrepreneur role*), orang yang mampu mengatasi kesulitan (*disturbance handler role*), pengalokasian sumber daya (*resource allocator role*), dan sebagai perunding (*negotiator role*)”.

Lewis *et al.*, (2004: 204) menegaskan bahwa kepemimpinan sebagai suatu proses sosial. Kepemimpinan bukanlah sebuah posisi, jabatan, atau hak istimewa, melainkan sebuah pertanggung-jawaban dan sebuah proses; sesuatu yang dapat diteliti, dapat dipahami, dapat dipelajari; seperangkat keterampilan dan praktik-praktik yang dapat disediakan untuk setiap orang, di mana pun dalam organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang-orang secara tidak langsung melalui upaya mendorong semangat kerja sama mencapai tujuan-tujuan yang menguntungkan organisasi. Pengaruh tidak langsung dimaksudkan bahwa pemimpin yang tepat tidak harus berusaha mempengaruhi orang-orang dengan pamrih. Oleh karena itu, maka kepemimpinan memiliki sisi-sisi rasional dan emosional sebagaimana pengalaman yang pernah dialami. Dengan kata lain bahwa kepemimpinan terdiri dari tindakan dan pengaruh yang berdasar pada alasan dan logika (Hughes *et al.*,1996: 8). Selanjutnya dikatakan bahwa pemimpin dengan sifat-sifat, nilai-nilai atau sikap-sikap tertentu dapat lebih mudah memperoleh dan membentuk perilaku pemimpin yang efektif.

D. Etika dan Moralitas Kepemimpinan

1. Pengertian Etika

Etika adalah sistem nilai pribadi yang digunakan memutuskan apa yang benar, atau apa yang paling tepat, dalam suatu situasi tertentu, memutuskan apa yang konsisten dengan sistem nilai yang ada dalam organisasi, dan diri pribadi. Etika adalah perilaku berstandar normatif berupa nilai-nilai moral, norma-norma dan hal-hal yang baik-baik. Etika difungsikan sebagai penuntun dalam bersikap dan bertindak menjalankan kehidupan menuju ke tingkat keadaan yang lebih baik. Pada dasarnya arti hakiki etika adalah determinasi pedoman untuk menjalankan apa-apa yang benar dan tidak melakukan apa-apa yang tidak benar. Dengan demikian menjalankan suatu kehidupan yang beretika diyakini akan membawa kehidupan pada suatu kondisi yang tidak

menimbulkan efek negatif yang merugikan bagi kehidupan di sekitarnya. Ditinjau dari segi evolusi, dimensi etika dapat menjadi faktor kunci keberhasilan suatu kepemimpinan. Dalam suatu organisasi, kepemimpinan yang dinilai baik apabila fungsi-fungsi kepemimpinan dijalankan berdasarkan prinsip-prinsip beretika.

Pengertian Nilai

Nilai adalah sejumlah sifat-sifat utama yang harus dimiliki setiap orang agar yang dilakukan dapat berjalan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sifat-sifat utama ini ibarat “roh” yang membuat seseorang mampu menjalankan kegiatan dengan berhasil guna. Tanpa roh tersebut maka posisi atau jabatan seseorang sebagai pemimpin tidak ada artinya.

Dalam melaksanakan tugas kepemimpinan, seorang pemimpin seyogyanya memperhatikan etika dalam kepemimpinannya. Etika seorang pemimpin bersumber pada paham-paham dasar mengenai kepemimpinan tersebut. Seorang pemimpin harus memiliki serangkaian etika yang dipegang teguh dan menjadi landasannya dalam bertindak dan bertingkah laku.

Makawimbang (2012:118) menuliskan bahwa istilah etika berasal dari bahasa Yunani kuno. Bentuk tunggalnya adalah *ethos* dan bentuk jamaknya adalah *ta etha*. *Ethos* berarti kebiasaan/adat, akhlak, watak, perasaan, sikap, dan cara berpikir. Sedangkan *ta etha* berarti adat kebiasaan.

Menurut Abidin (2014:74), etika sebetulnya merupakan bagian dari aksiologi, yakni kajian filsafat tentang nilai etik. Nilai etik adalah suatu kualitas yang kita berikan kepada suatu objek sehingga objek itu dianggap bernilai atau tidak atau analisis filsafat mengenai tingkah laku manusia yang dinilai baik atau buruk.

Sementara itu, K. Bertens (Makawimbang, 2012:199) mempertajam makna dari etika, seperti berikut:

1. Etika merupakan nilai dan norma moral yang menjadi pegangan bagi seseorang atau suatu kelompok dalam mengatur tingkah lakunya. Misalnya, jika orang berbicara tentang etika orang Jawa, etika agama Islam, etika agama Buddha dan sebagainya, maka yang dimaksudkan etika di sini bukan etika sebagai ilmu melainkan etika sebagai sistem nilai. Sistem nilai ini bisa berfungsi dalam hidup manusia perorangan maupun pada taraf sosial.
2. Etika merupakan kumpulan asas atau nilai moral. Yang dimaksud di sini adalah kode etik. Contoh: kode etik jurnalistik.
3. Etika merupakan ilmu tentang baik atau buruk.

Berdasarkan paparan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa etika adalah aturan dan norma yang mengatur bagaimana seharusnya manusia itu bertingkah laku agar dapat dinilai baik buruknya. Etika juga merupakan cabang filosofis yang berurusan dengan prinsip-prinsip bertindak benar.

Perilaku pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya, juga tidak dapat terlepas dengan masalah moralitas yang harus dimiliki. Saifullah (2012:110) menuliskan bahwa: "Dari segi etimologi, moral berasal dari kata mores (bahasa Latin) yang berarti dapat kebiasaan atau cara hidup." Lebih lanjut Makawimbang (2012:125) mendefinisikan bahwa: "Moral adalah keseluruhan asas dan nilai yang berkenaan dengan baik dan buruk.

Sehubungan dengan pengertian di atas, Kartono (2011:98) mengemukakan bahwa: "Sikap moral pemimpin adalah sikap yang bertanggung jawab moral, berdasarkan otonomi, yang menuntut agar dia selalu bersikap kritis dan realistis." Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa moral merupakan nilai-nilai dan norma-norma yang menjadi pegangan bagi seseorang atau kelompok dalam mengatur tingkah lakunya.

Bila kita membandingkan pengertian etika dan moral, maka kita akan menemukan persamaan arti dari keduanya. Keduanya membicarakan mengenai bagaimana seharusnya

seorang bertingkah laku, sehingga akan dinilai baik buruknya dan benar atau salahnya. Sedangkan perbedaannya terletak pada tolak ukur yang dipakai. Moral mengukur tingkah laku manusia yaitu adat istiadat, kebiasaan dan sebagainya yang berlaku di masyarakat atau digunakan untuk perbuatan yang sedang dinilai. Sedangkan etika digunakan untuk sistem nilai yang ada. Akan tetapi pada makalah ini, penulis menyamakan maksud kedua istilah tersebut.

2. Macam-macam Etika dan Moral

Menurut Makawimbang (2012:120), etika dibagi ke dalam dua bagian, yaitu etika khusus dan etika umum. Etika khusus adalah etika yang membahas kondisi dasar bagaimana manusia harus bertindak dan mengambil keputusan dengan etis dan menjadi pegangan serta tolak ukur dalam bertindak, juga menjadi pedoman untuk menilai “baik atau buruknya” suatu tindakan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok. Sedangkan etika umum adalah penerapan prinsip-prinsip moral dasar dalam bidang khusus, yaitu bagaimana mengambil keputusan dan bertindak dalam kehidupan sehari-hari pada proses dan fungsional dari suatu organisasi. Artinya etika khusus membicarakan bagaimana seorang profesional untuk bertindak etis yang berlandaskan teori-teori etika dan prinsip moral dasar.

Lebih lanjut Sora (2014) menerangkan bahwa: “Karena sebagai suatu ilmu maka etika terdiri atas:

1. Etika deskriptif, yaitu memberikan gambaran dan ilustrasi tentang tingkah laku manusia ditinjau dari nilai-nilai baik dan buruk serta hal-hal yang mana yang boleh dilakukan sesuai norma etis yang dianut oleh masyarakat.
2. Etika normatif, yaitu etika yang membahas dan mengkaji ukuran baik buruknya tindakan manusia yang biasanya dikelompokkan menjadi: etika umum, dan etika khusus yang terdiri atas etika sosial, etika individu, dan etika terapan.

Sementara itu Imung (2012) membagikan etika dalam dua jenis yaitu

1. Etika Perangai adalah adat istiadat atau kebiasaan yang menggambarkan perangai manusia dalam kehidupan bermasyarakat di daerah-daerah tertentu, pada waktu tertentu pula. Etika perangai tersebut diakui dan berlaku karena disepakati masyarakat berdasarkan hasil penilaian perilaku. Contoh: Berbusana adat, pergaulan muda-mudi, perkawinan, upacara adat
2. Etika Moral, yaitu etika moral yang berkenaan dengan kebiasaan berperilaku yang baik dan benar berdasarkan kodrat manusia. Apabila etika ini dilanggar timbullah kejahatan, yaitu perbuatan yang tidak baik dan tidak benar. Kebiasaan ini berasal dari kodrat manusia yang disebut moral. Contoh: Berkata dan berbuat jujur, menghargai hak orang lain, menghormati orang tua dan guru, membela kebenaran dan keadilan dan menyantuni anak yatim/piatu.

Imung (2012) juga menuliskan bahwa: “Moral juga dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu moral murni, yaitu moral yang terdapat pada setiap manusia, sebagai suatu pengejawantahan dari pancaran Ilahi. Moral murni disebut juga hati nurani dan moral terapan, adalah moral yang didapat dari ajaran pelbagai ajaran filosofis, agama, adat, yang menguasai pemutaran manusia.”

Nilai dan Etika dalam Kepemimpinan

Nilai-nilai kepemimpinan adalah sejumlah sifat-sifat utama yang harus dimiliki seorang pemimpin agar kepemimpinannya dapat efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sifat-sifat utama tersebut ibarat “roh” nya pemimpin yang membuat seseorang mampu menjalankan kepemimpinannya dengan berhasil guna. Tanpa roh kepemimpinan maka posisi atau jabatan seseorang sebagai pemimpin tidak ada artinya.

Beberapa nilai kepemimpinan yang perlu dimiliki seorang pemimpin antara lain adalah sebagai berikut:

a. Integritas dan moralitas

Integritas menyangkut mutu, sifat, dan keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh, sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kejujuran. Moralitas menyangkut akhlak, budi pekerti, susila, ajaran tentang baik dan buruk, segala sesuatu yang berhubungan dengan etika, adat sopan santun. Persyaratan integritas dan moralitas penting untuk menjamin ke pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa. Dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah (termasuk perubahan-perubahannya) pada Bab V Pasal 133 disebutkan: Pengembangan karier pegawai negeri sipil daerah (PNSD) mempertimbangkan integritas dan moralitas, pendidikan dan pelatihan, pangkat, mutasi jabatan, mutasi antar daerah, kompetensi. Di tengah sorotan publik tentang kinerja sebagian pemimpin aparaturnya pemerintah yang kurang memuaskan dengan terjadinya kasus-kasus korupsi dan berbagai penyimpangan, maka nilai-nilai integritas dan moralitas pemimpin perlu mendapat perhatian utama.

b. Tanggung jawab

Seorang pemimpin harus memikul tanggung jawab untuk menjalankan misi dan mandat yang dipercayakan kepadanya. Pemimpin harus bertanggungjawab atas apa yang dilakukan dan tidak dilakukannya untuk mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam organisasi. Ia harus memiliki keberanian untuk bertanggungjawabkan tindakan yang telah dilakukan dan mengambil risiko atau pengorbanan untuk kepentingan organisasi dan orang-orang yang dipimpinnya. Tanggung jawab dan pengorbanan adalah dua hal yang saling berhubungan erat. Pemimpin harus mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi atau keluarga termasuk pengorbanan waktu. Di sisi lain,

pemimpin harus melatih bawahan untuk menerima tanggung jawab serta mengawasi pelaksanaan tugasnya.

c. Visi Pemimpin

Kepemimpinan seorang pemimpin nyaris identik dengan visi kepemimpinannya. Visi adalah arah ke mana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Pemimpin ibarat seorang nakhoda yang harus menentukan ke arah mana kapal dengan penumpangnya akan di arahkan. Visi sama pentingnya dengan navigasi dalam pelayaran. Semua awak kapal menjalankan tugasnya masing-masing tetapi hanya nakhoda yang menentukan arah kapal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Visi pemimpin akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan. Visi adalah masa depan yang realistis, dapat dipercaya dan menjembatani masa kini dan masa depan yang lebih baik sesuai kondisi (sosial politik, ekonomi, budaya) yang diharapkan. Visi juga mengandung harapan-harapan, atau bahkan “mimpi” yang memberi semangat bagi orang-orang yang dipimpin. Pemimpin adalah “pemimpi” yang sanggup mewujudkan mimpinya menjadi kenyataan. Burt Nanus dalam bukunya *Kepemimpinan Visioner* mengatakan: “Tak ada mesin penggerak organisasi yang lebih bertenaga dalam meraih keunggulan dan keberhasilan masa depan, kecuali visi yang menarik, berpengaruh dan dapat diwujudkan serta mendapat dukungan luas.”

d. Kebijakan

Kebijakan (*wisdom*) yaitu kearifan seorang pemimpin dalam memutuskan sesuatu sehingga keputusannya adil dan bijaksana. Kebijakan memiliki makna lebih dari kepandaian atau kecerdasan. Pemimpin setiap saat dihadapkan kepada situasi yang rumit dan sulit untuk mengambil keputusan karena terdapat perbedaan kepentingan antar kelompok masyarakat dan mereka yang akan terkena dampak keputusannya. Seringkali pemimpin

seperti menghadapi “buah simalakama,” sulit untuk menentukan pilihan karena sama-sama berisiko. Selain upaya manusia menekuni dan mencari kebijaksanaan, perlu upaya meminta kebijaksanaan kepada Tuhan sebagai sumber untuk memutuskan keputusan yang terbaik dan bijaksana.

e. Keteladanan

Keteladanan seorang pemimpin adalah sikap dan tingkah laku yang dapat menjadi contoh bagi orang-orang yang dipimpinya. Keteladanan berkaitan erat dengan kehormatan, integritas, dan moralitas pemimpin. Keteladanan yang dibuat-buat atau semu dan di rekayasa tidak akan langgeng. Pemimpin sejati melakukan hal-hal baik dengan wajar tanpa pamrih, bukan sekadar untuk mendapat pujian manusia. Sifat-sifat baiknya dirasakan orang lain sehingga dapat mempengaruhi lingkungan dan masyarakat luas sebagai suatu teladan yang hidup.

f. Menjaga Kehormatan

Seorang pemimpin harus menjaga kehormatan dengan tidak melakukan perbuatan tercela karena semua perbuatannya menjadi contoh bagi bawahan dan orang-orang yang dipimpinya. Ia tidak boleh mudah terjebak dalam godaan “tiga ta” yaitu “harta” (memperoleh materi atau uang secara tidak sah/melanggar hukum), “takhta” (mendapatkan kekuasaan dengan menghalalkan segala cara) dan “wanita” (perselingkuhan, hubungan seks di luar pernikahan) yang sering menjatuhkan kehormatan sebagai pemimpin. Budaya lokal (Jawa) juga mengajarkan pemimpin harus menghindari 5 M (Mo Limo) yaitu maling (mencuri/ korupsi), madat (narkoba), madon (main perempuan), main (berjudi) dan minum (mabuk alkohol). Setiap daerah atau suku bangsa memiliki rambu-rambu kehormatan yang tidak boleh dilanggar oleh seorang pemimpin. Mahatma Gandhi mengatakan ada 7 dosa sosial yang mematikan yaitu “kekayaan tanpa kerja,” “kenikmatan tanpa nurani”, “ilmu tanpa kemanusiaan,” “pengetahuan

tanpa karakter,” “politik tanpa prinsip,” “bisnis tanpa moralitas” dan “ibadah tanpa pengorbanan.” Semua itu merupakan rambu-rambu peringatan bagi pemimpin untuk menjaga kehormatannya.

g. Beriman

Beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa sangat penting karena pemimpin adalah manusia biasa dengan semua keterbatasannya secara fisik, pikiran dan akal budi sehingga banyak masalah yang tidak akan mampu dipecahkan dengan kemampuannya sendiri. Iman dapat menjembatani antara keterbatasan manusia dengan kesempurnaan yang dimiliki Tuhan, agar kekurangan itu dapat diatasi. Iman juga merupakan perisai untuk meredam keinginan dan nafsu-nafsu duniawi serta godaan untuk melakukan penyimpangan-penyimpangan dalam menjalankan kepemimpinan. Penting bagi seorang pemimpin untuk selalu menyadari bahwa Tuhan itu Maha Kuasa, Maha Mengetahui dan Maha Hadir. “Mahakuasa” berarti tidak ada satu pun yang bisa terjadi tanpa perkenan dan pengendalian-Nya. “maha mengetahui” berarti tidak ada satu pun bisa terjadi tanpa pengetahuan dan keterlibatan-Nya. “Maha hadir” berarti tidak ada satu pun bisa terjadi tanpa Ia ada di sana. Implikasi pemahaman seperti itu bagi pemimpin adalah segala sesuatu yang terjadi, termasuk kepemimpinan yang dijalankannya, bukan sekadar kebetulan atau *by chance* belaka. Pemimpin yang beriman menyadari bahwa semua perbuatannya diketahui dan diawasi Tuhan yang hadir di mana-mana sehingga ia takut mengkhianati amanat sebagai pemimpin. Apabila mengalami kesulitan dan masalah yang berat, ia harus bersandar kepada Tuhan karena tidak ada satu pun kejadian tanpa perkenan dan pengendalian-Nya. Tuhan itu Pemilik kehidupan, Penyelenggara dan Pemberi apa yang kita butuhkan.

h. Kemampuan Berkomunikasi

Suatu proses kepemimpinan pada hakikatnya mengandung beberapa komponen yaitu pemimpin, yang

dipimpin, komunikasi, dan interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin, serta lingkungan dari proses komunikasi tersebut. Peter Koestenbaum, seorang pakar kepemimpinan, melalui bukunya berjudul: *Leadership, The Inner Side of Greatness* (1991) mengatakan bahwa: “Kepemimpinan yang bermoral adalah suatu proses moralitas untuk mencapai suatu tingkat atau keadaan dimana para pemimpin mampu mengikat (dalam arti berkomunikasi dan berinteraksi) dengan yang dipimpinnya berdasarkan kebersamaan motif, nilai dan tujuan yaitu berdasarkan kebutuhan-kebutuhan hakiki para pengikut maupun pemimpin itu sendiri.” Di sini tampak bahwa antara pemimpin dan yang dipimpin terdapat suatu ikatan kuat sebagai satu keutuhan dan memiliki ketergantungan satu sama lain. Untuk mencapai hal tersebut maka seorang pemimpin harus mampu membangun komunikasi dengan orang-orang yang dipimpinnya sehingga kepemimpinannya dapat efektif dan efisien. Sebaliknya, kegagalan dalam menjalankan komunikasi dapat menimbulkan keadaan yang kurang harmonis dalam organisasi bahkan dapat menjurus kepada situasi konflik yang mengganggu pelaksanaan tugas. Kemampuan berkomunikasi juga diperlukan untuk menggalang para tokoh masyarakat (tomas), tokoh agama (toga), dan tokoh adat (todat) karena mereka memiliki pengaruh dan pengikut di masyarakat.

i. Komitmen Meningkatkan Kualitas SDM

Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor strategis dan penentu dalam kemajuan organisasi, dan pemimpin harus memiliki komitmen kuat untuk meningkatkan kualitas SDM. Ada pepatah kuno yang kurang lebih berbunyi sebagai berikut: “Kalau Anda ingin memetik hasil jangka pendek, tanamlah jagung atau padi. Kalau ingin memetik hasil jangka panjang, tanamlah pohon kelapa. Tetapi kalau ingin memetik hasil sepanjang masa, didiklah manusia!”. Dari semua sumber daya yang tersedia bagi manajemen, uang, bahan, peralatan, dan manusia maka

sumber terpenting adalah manusia. SDM merupakan faktor strategis yang menentukan suatu proses produksi atau pembangunan ekonomi, tetapi ironisnya ada kecenderungan umum untuk lebih memperhatikan investasi aset modal atau finansial, material, dan pembangunan fisik ketimbang aset manusia atau SDM. Dari 16 bab dan 240 pasal dalam Undang-Undang No 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah (termasuk perubahan-perubahannya) hanya ada 1 bab dan 7 pasal yang berkaitan dengan sumber daya manusia yaitu Bab V tentang Kepegawaian Daerah.

Selain nilai-nilai yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, etika yang baik juga harus dimiliki. Etika adalah perilaku berstandar normatif berupa nilai-nilai moral, norma-norma, dan hal-hal yang baik-baik. Etika difungsikan sebagai penuntun dalam bersikap dan bertindak menjalankan kehidupan menuju ke tingkat keadaan yang lebih baik. Kepemimpinan beretika akan membuat suasana hubungan kerja dalam organisasi lebih nyaman dan terhindar dari konflik vertikal maupun konflik horizontal. Sebab, pelaku-pelaku organisasi menyadari keberadaan pedoman dan penuntun berupa prinsip-prinsip etika yang membatasi gerak bersikap dan bertindak. Adapun etika dalam kepemimpinan yakni

- a. Menjaga perasaan orang lain.
- b. Memecahkan masalah dengan rendah hati.
- c. Menghindari pemaksaan kehendak tetapi menghargai pendapat orang lain.
- d. Mengutamakan proses dialogis dalam memecahkan masalah.
- e. Menanggapi suatu masalah dengan cepat, dan sesuai dengan keahlian (*competence*).
- f. Menyadari kesalahan dan berusaha untuk memperbaiki (*improving value*).
- g. Mengedepankan sikap jujur, disiplin, dan dapat dipercaya.

3. Pengambilan keputusan dan sikap pemimpin

Salah satu tugas terpenting seorang pemimpin adalah untuk menentukan yang terbaik bagi organisasi dan para anggotanya. Namun dalam mengambil keputusan, terkadang pemimpin pun menghadapi dilemma dan seolah berada di persimpangan ganjalan, apalagi jika pilihan yang ada membuat anda harus mengorbankan kepentingan orang lain atau memberikan risiko yang akan merugikan tim, namun kadang kala keputusan sulit harus diambil demi terwujudnya cita-cita bersama. Adakalanya pemimpin ternyata mengambil keputusan yang salah dan merugikan organisasi. Tetapi percayalah melakukan kesalahan dalam mengambil keputusan masih lebih baik dibandingkan tidak melakukan tindakan apapun sama sekali.

Kecepatan dan ketepatan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan lazimnya menjadi tolak ukur kompetensi dan kredibilitas yang dimilikinya. Jika pemimpin lamban dan ragu-ragu dalam bertindak, anak buah akan melihat. Anda sebagai orang yang *indecisive*, takut, dan tidak tegas sehingga membuat mereka mempertanyakan kemampuan anda bahkan kehilangan kepercayaan terhadap anda.

Terbiasa cepat dalam pengambilan keputusan memang bukan pekerjaan mudah, butuh rasio yang jernih, dan intuisi yang tajam agar bisa menghasilkan keputusan yang tepat. Namun bukan berarti kemampuan tersebut tidak bisa diasah dan dipertajam. Berikut ini adalah beberapa cara-cara yang dapat dilakukan agar menjadi seorang pembuat keputusan yang baik:

a. Taklukkan rasa takut berbuat kesalahan

Rasa takut merupakan penghambat dan musuh bagi keberhasilan. Takut untuk membuat keputusan hingga merugikan organisasi merupakan salah satu penyebab untuk menunda bahkan memilih untuk tidak memutuskan sama sekali. Malah kalau bisa, ia akan melemparkan tanggung jawab ini kepada orang lain. Singkirkan rasa takut

anda dengan selalu mengingat bahwa setiap proses dalam mengambil keputusan adalah langkah yang akan membantu mendewasakan karakter dan mengasihi situasi. Ingatlah bahwa takut dapat membuat anda kehilangan kesempatan.

b. Asah kemampuan *problem-solving* Anda

Keputusan yang salah tidak selamanya terjadi akibat salah memilih atau *bad choice*. Kesalahan umum yang dilakukan justru berawal dari ketidak telitian sang pemimpin dalam mengidentifikasi masalah yang terjadi. Jika masalahnya saja sudah tidak benar, maka solusinya dipastikan tidak akan tepat sasaran. Oleh karena itu, usahakan anda mengetahui secara detail permasalahan yang terjadi, kumpulkan informasi dan data lengkap, dan berorientasilah pada solusi.

c. Tetapkan deadline

Dibutuhkan waktu untuk mengidentifikasi masalah memutuskan. Banyak faktor yang mempengaruhi proses ini. Namun, jika anda pemimpin yang memerlukan banyak pertimbangan, bahkan cenderung indecisive, maka buatlah deadline bagi diri sendiri agar tidak berlama-lama berada pada fase analisis. Jangan sampai waktu anda terbuang sia-sia jika saat anda memutuskan sesuatu yang sudah terlambat.

d. *Back-up* keputusan anda dengan data dan dukungan dari *co-worker*

Saat mengumumkan keputusan pastikan anda berpegang pada informasi dan data yang akurat. Inilah yang akan membantu Anda saat ada argumentasi. Libatkan juga pihak lain dalam proses pengambilan keputusan anda agar dapat masukan dan saran. Dengan cara ini anda secara otomatis mengundang mereka untuk berkomitmen.

e. Apapun hasilnya, *be firm with your decision*

Meralat atau menarik kembali keputusan yang baru saja anda keluarkan karena desakan pihak yang merasa dirugikan atau keragu-raguan dari dalam diri hanya akan membuat anda kelihatan plin-plan dan tidak tegas. Oleh

karena itu, pikirkan kembali berbagai yang mungkin ditunjukkan oleh anggota tim anda atau rekan kerja. Jangan lupa untuk memantau pelaksanaan keputusan itu sebagai bagian dari tanggung jawab sang pengambil keputusan. Jangan lupakan monitor untuk memastikan hasilnya sesuai harapan. Jangan ragu melakukan penyesuaian jika memang diperlukan.

4. Implikasi Baik Buruk Sesuatu

Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain yaitu para karyawan atau bawahan, para karyawan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin, seorang pemimpin yang efektif adalah seorang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Kekuasaan itu dapat bersumber dari: Hadiah, hukuman, otoritas, dan charisma. Pemimpin harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri, sikap bertanggung Jawab yang tulus, pengetahuan, dan keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan pada diri sendiri dan orang lain dalam membangun organisasi.

Dalam teori manajerial grid terdapat dua orientasi yang dijadikan ukuran yaitu berfokus pada manusia dan pada tugas. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya hubungan antar individu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan pada bawahan. Sebagai seorang pemimpin, sehingga mereka dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Implikasi teori ini terhadap sistem komunikasi organisasi adalah bahwa teori ini memandang pentingnya komunikasi dalam menjalankan kepemimpinan dengan gaya berbeda dari para pemimpin. pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu terjun di berbagai kalangan baik itu dengan para pemimpin lainnya.

5. Sikap Terhadap Pemimpin Organisasi Rekan Sejawat

Dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinan

merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan (Thoha, 1983: 123). Sedangkan menurut Robbins (2002: 163) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut Ngalm Purwanto (1991: 26) kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang di bebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.

Tim kerja adalah kelompok kerja yang di bentuk dengan tujuan untuk menyukseskan tujuan bersama sebuah kelompok organisasi atau masyarakat. Tujuan dari pembentukan tim di sini adalah membangun unit kerja yang kuat.

a. Proses pembentukan

Ruang lingkup peran hubungan yang melekat pada pemimpin meliputi peran pemimpin dalam pembentukan dan pembinaan tim-tim kerja. Pengolahan tata kepegawain yang berguna untuk pencapaian tujuan organisasi. Pedoman umum dalam membentuk atau membangun tim, yaitu

- 1) Menanamkan pada kepentingan bersama.
- 2) Menggunakan seremoni dan ritual-ritual.
- 3) Menggunakan simbol-simbol untuk mengembangkan identifikasi dengan unit kerja.
- 4) Mendorong dan memudahkan interaksi sosial yang memuaskan.
- 5) Mengadakan pertemuan-pertemuan membangun tim.
- 6) Menggunakan jasa konsultan bila diperlukan.

b. Anggota tim

Keberhasilan tugas dalam tim akan tercapai jika setiap orang bersedia untuk bekerja dan memberikan yang terbaik. Anggota tim yang baik harus:

- 1) Mengerti tujuan yang baik.
 - 2) Memiliki rasa saling ketergantungan dan saling memiliki.
 - 3) Menerapkan bakat dan pengetahuannya untuk sasaran tim.
 - 4) Dapat bekerja dengan terbuka.
 - 5) Dapat mengekspresikan gagasan, opini, dan ketidak se pakatan.
 - 6) Mengerti sudut pandang satu dengan yang lain.
 - 7) Mengembangkan keterampilan dan menerapkannya pada pekerjaan.
 - 8) Mengakui bahwa konflik adalah hal yang normal, berpartisipasi dalam keputusan tim.
- c. Peran kepemimpinan dalam tim

Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses untuk memberikan pengarahan dan pengaruh pada kegiatan yang berhubungan dengan tugas sekelompok anggotanya mereka yakin bahwa tim tidak akan sukses tanpa mengombinasikan kontribusi setiap anggotanya untuk mencapai tujuan akhir yang sama.

6. Keberhasilan Kepemimpinan

Konsep keberhasilan kepemimpinan sama halnya dengan keberhasilan pemimpin pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat pada kedua organisasi yaitu apa yang telah dicapai organisasi (*organizational achievement*) dan pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*).

a. *Organizational achievement*

Dengan pendekatan ini keberhasilan pemimpin dapat dikaji dengan langkah-langkah berikut. Pengamatan terhadap produk yang dihasilkan oleh proses transformasi kepemimpinan seperti:

- 1) Penampilan kelompok.

- 2) Tercapainya tujuan kelompok.
- 3) Kelangsungan hidup kelompok dll.

Berkaitan dengan hasil transformasi tersebut dapat dilihat pula beberapa hal seperti:

- 1) Pertumbuhan keuntungan.
- 2) Batas minimal keuntungan.
- 3) Peningkatan penjualan, dll.

b. Organizational maintenance

Dengan pendekatan ini dapat dilakukan melalui pengamatan terhadap sikap bawahan dan orientasi pemimpin terhadap bawahan.

- 1) Sikap bawahan terhadap pemimpin.
- 2) Ukuran sikap bawahan pada pemimpin.
- 3) Orientasi pemimpin pada bawahan.

E. Teori-teori Kepemimpinan

Di dalam literature ada beberapa teori kepemimpinan yang penting. Teori-teori kepemimpinan ini sekaligus juga merupakan cara pendekatan yang dipakai oleh para pakar di dalam melakukan studi di bidang kepemimpinan. Dalam buku ini masing – masing teori kepemimpinan yang dimaksud tidak akan dibahas secara mendalam, tetapi akan disajikan secara sekilas. diantara teori-teori kepemimpinan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Teori sifat (*trait theory*), yaitu suatu pendekatan yang mempertanyakan sifat – sifat apakah yang membuat seseorang menjadi pemimpin. Dari teori inilah timbul pernyataan-pernyataan ilmiah yang mengemukakan bahwa kepemimpinan itu dilahirkan sebagai pemimpin.
2. Teori kelompok (*group theory*), yaitu teori yang beranggapan bahwa agar supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, maka harus ada suatu pertukaran yang positif antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.
3. Teori situasional dan model kontingensi, yaitu pendekatan dalam studi kepemimpinan yang berangkat dari anggapan bahwa kepemimpinan seseorang ditentukan berbagai factor

situasional dan saling bergantung satu sama lainnya. Misalnya Fiedler mengemukakan bahwa efektifitas kepemimpinan seorang pemimpin ditentukan oleh keadaan kekuasaan posisi, struktur tugas, dan hubungan pemimpin dan anak buahnya. Teori-teori lain adalah *managerial grid* (Blake & Mouton), Ohio State, Michigan, dan Kepemimpinan Situasional (Harsey dan Blanchard)

Fattah (2004:88-98) menguraikan teori-teori kepemimpinan sebagai berikut:

1. Pendekatan Sifat-sifat Kepemimpinan

Mengenal karakteristik pemimpin yang berhasil merupakan upaya yang pertama kali dilakukan oleh para peneliti dalam memahami kepemimpinan. Sifat-sifat pemimpin yang mencakup intelektualitas, hubungan sosial, kemampuan emosional, keadaan fisik, imajinasi, kekuatan jasmani, kesabaran, kemauan berkorban, dan kemauan bekerja keras harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Para ahli menyebutkan ciri-ciri lain yang harus dimiliki oleh pemimpin. Abdulgani (1958) menyebutkan bahwa pemimpin harus memiliki kelebihan dalam menggunakan pikiran, rohani dan jasmani. Menurut Gerungan, pemimpin sekurang-kurangnya memiliki tiga ciri, yaitu penglihatan sosial, kecakapan berpikir abstrak, dan keseimbangan emosi. Henry Fayol berpendapat bahwa pemimpin haruslah setia, cerdas, jujur, sehat, berpendidikan, dan berpengalaman. Sedangkan GR Terry menyebutkan sifat yang harus dimiliki pemimpin yaitu kekuatan, kestabilan emosi, kemampuan hubungan manusiawi, dorongan pribadi, keterampilan berkomunikasi, kecakapan mengajar, kecakapan bergaul, dan kemampuan teknis.

2. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, bukan dari sifat-sifat pemimpin. Dan bagaimana pemimpin berperilaku akan dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan, nilai-nilai, dan

pengalaman mereka. Di samping itu, pimpinan harus memperhitungkan kekuatan situasional seperti iklim organisasi, sifat tugas, tekanan waktu, sikap anggota terhadap kekuasaan, bahkan faktor lingkungan organisasi. Para pendukung teori perilaku mengungkapkan bahwa cara seorang bertindak akan menentukan keefektifan kepemimpinan yang bersangkutan.

3. Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional berpandangan bahwa keefektifan kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara pribadi, tugas, kekuasaan, sikap dan persepsi. Pendukung pendekatan ini diantaranya:

a. Model Kontingensi (Fiedler dan Chemer, 1974)

Pendekatan kepemimpinan ini berusaha mengenali faktor-faktor terpenting dalam seperangkat situasi tertentu, dan meramalkan gaya kepemimpinan paling efektif dalam situasi seperti itu. Fiedler mengidentifikasi tiga aspek dalam situasi pekerjaan yang membantu menentukan gaya kepemimpinan mana yang akan efektif. Aspek pertama yaitu variable hubungan antara pemimpin dan anggota, kedua variabel struktur tugas dalam situasi kerja, dan ketiga adalah variable kekuasaan karena posisi pimpinan.

b. Model Kepemimpinan Vroom Teton

Model ini menjelaskan bagaimana pemimpin harus memimpin dalam situasi yang bermacam-macam. Model ini menyatakan bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang efektif diterapkan dalam semua situasi.

c. Model Jalur Tujuan

Model ini dikembangkan oleh Martin G Evans (1970) dan Robert J House (1974) serta Stoner (1986). Model ini didasarkan atas model pengharapan, menyatakan bahwa motivasi seseorang tergantung pada harapannya akan imbalan dan nilai, dan memusatkan pemimpin sebagai sumber imbalan. Teori ini disebut jalur tujuan karena memfokuskan pada cara pemimpin mempengaruhi persepsi

bawahan tentang tujuan kerja. Pemimpin yang berorientasi pada bawahan akan menyediakan berbagai macam imbalan, bukan hanya sekadar uang dan promosi, namun juga dukungan, rasa aman, dan rasa hormat.

Dimensi-dimensi Kepemimpinan

David G Bowers dan Stanley E Seashore dalam Purwanto (2004:29) menyebutkan empat dimensi pokok dari struktur fundamental kepemimpinan, yaitu:

1. Bantuan (*support*), yaitu tingkah laku yang memperbesar perasaan berharga seseorang dan dianggap penting
2. Kemudahan interaksi, yaitu tingkah laku yang memberanikan anggota-anggota kelompok untuk mengembangkan hubungan yang saling menyenangkan
3. Pengutamaan tujuan, yaitu tingkah laku yang merangsang antusiasme bagi penemuan tujuan kelompok mengenai pencapaian prestasi yang baik
4. Kemudahan bekerja, yaitu tingkah laku yang membantu pencapaian tujuan dengan kegiatan-kegiatan seperti penetapan waktu, pengkoordinasian, penyediaan sumber-sumber dan bantuan teknis.

Adapun menurut Purwanto, dimensi kepemimpinan didasarkan pada dua orientasi, yaitu orientasi sistem dan persona (2004: 28)

Orientasi Sistem	Orientasi Personal
<p><i>Mengutamakan produksi-</i> melakukan desakan untuk hasil yang produktif</p> <p><i>Pemberitahuan struktur-</i> secara jelas menetapkan peranannya sendiri dan mengajak pengikut untuk mengetahui apa yang diharapkan</p> <p><i>Perwakilan-</i> membicarakan dan</p>	<p><i>Toleransi kebebasan-</i> mengizinkan anggota mengambil inisiatif, keputusan, dan tindakan</p> <p><i>Toleransi ketidakpastian-</i> dapat menoleransi ketidakpastian dan penanggulangan tanpa merasa cemas atau bimbang</p>

<p>bertindak sebagai wakil kelompok</p> <p><i>Asumsi peranan-</i> secara aktif melatih peranan kepemimpinan daripada menyerahkan kepemimpinan kepada yang lain</p> <p><i>Persuasi-</i> menggunakan keyakinan dan bukti secara efektif, menunjukkan keyakinan yang kuat</p> <p><i>Orientasi ke atas-</i> memelihara hubungan dengan yang lebih tinggi, mempunyai pengaruh terhadap mereka, dan memperjuangkan status yang lebih tinggi</p>	<p><i>Konsiderasi/perhatian-</i> memperhatikan kesenangan, kesehatan, kedudukan, dan kontribusi pengikut</p> <p><i>Tuntutan ketentraman-</i> mendamaikan pertentangan-pertentangan dan mengurangi kekacauan atau kebingungan terhadap sistem</p> <p><i>Ketepatan prakiraan-</i> memperlihatkan pengertian dan kemampuan memperkirakan hasil-hasil secara cepat</p> <p><i>Integrasi-</i> memelihara kekompakan organisasi dan menyelesaikan pertentangan-pertentangan antar anggota</p>
---	--

Pengembangan Kemampuan Pemimpin

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku pemimpin, diantaranya keahlian dan pengetahuan yang dimilikinya, jenis pekerjaan atau lembaga yang dipimpinya, sifat-sifat dan kepribadiannya, sifat-sifat dan kepribadian pengikutnya, serta kekuatan-kekuatan yang dimilikinya (Purwanto, 2004: 61). Faktor-faktor ini tentunya juga memiliki pengaruh dalam pengembangan kemampuannya. Secara internal, seorang pemimpin dapat melakukan hal-hal yang dapat mengembangkan kemampuannya, diantaranya:

1. Selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja anggotanya.
2. Melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana.
3. Membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan.

4. Memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain.
5. Berfikir untuk masa yang akan datang.
6. Merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan (Mulyasa, 2004: 127)

Fiedler, dalam Ivancevich (1995:352) menyebutkan bahwa program pelatihan dan pengalaman dapat meningkatkan kekuasaan dan pengaruh seorang pemimpin jika situasinya sangat menguntungkan, yaitu untuk kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan, dan cukup sulit untuk yang berorientasi tugas.

Adapun menurut Wahjosumidjo (2002:54), terdapat tiga macam cara untuk memperbaiki kepemimpinan, yaitu:

- a. Seleksi (*selection*).
- b. Pelatihan (*Training*).
- c. Rekayasa situasi (*situational engineering*).

F. Ciri-ciri Seorang Pemimpin

Apa yang ada di benak karyawan jika perilaku pemimpin mereka tidak selaras dengan apa yang diucapkannya?

Pastilah mereka akan mempertanyakan apakah sosok yang selama ini mereka jadikan panutan sudah pantas disebut sebagai pemimpin. Hal ini tentunya akan menjadi bumerang bagi pemimpin itu sendiri. Ia akan kehilangan rasa hormat dan kepercayaan dari bawahannya dan bahkan mungkin mereka tidak lagi menaruh respek kepadanya.

Agar kepemimpinan berjalan efektif, seorang pemimpin harus mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari orang yang ia pimpin. Rasa hormat maupun kepercayaan ini, baru bisa diperoleh ketika kita melihat sosok yang membuktikan apa yang selama ini dia ucapkan.

Contohnya, jika kita melihat orang yang selalu bicara tentang kejujuran atau integritas, maka yang kita harapkan adalah apa yang ia sampaikan tersebut terwujud dalam perilaku atau tindakannya sehari-hari.

Walk the talk adalah sikap dimana seorang pemimpin membuktikan apa yang dia ucapkan dengan perilaku yang selaras dengan ucapannya tersebut. *Walk the talk* mencerminkan karakter seorang pemimpin berkualitas yang selalu konsisten dalam perkataan maupun perbuatan.

Namun, untuk bisa disebut *good leader* tidak cukup hanya dengan *walk the talk* saja. Pemimpin juga harus mempunyai visi yang jauh ke depan tentang organisasi yang dipimpin maupun keterampilan dalam mengelola dan mengarahkan organisasinya tersebut.

Jadi, *walk the talk* adalah salah satu faktor kunci, di samping hal-hal lain yang juga perlu dilakukan agar seorang pemimpin bisa menjadi sosok panutan yang dihormati dan disegani oleh bawahannya.

*Diintisarikan dari wawancara dengan salah seorang *expert trainer* Kubik, Fauzi Rachmanto.

Ciri-ciri Pemimpin yang Baik

Setiap orang memang dituntut untuk menjadi pemimpin terutama memimpin diri sendiri. Ini penting, karena siapa pun orangnya tidak akan bisa menjadi pemimpin yang baik jika mereka tidak mampu memimpin diri mereka sendiri.

Kalaupun kamu tidak ingin menjadi seorang pemimpin untuk orang lain, setidaknya kamu harus memahami 12 ciri-ciri pemimpin yang baik di bawah ini untuk memimpin dirimu sendiri agar bisa menjadi lebih baik.

1. Mereka Membuat Orang Lain menjadi Lebih Baik

Seorang pemimpin baik tidak hanya fokus untuk terus menjadi atasan dari bawahan mereka. Sebaliknya, mereka ingin menciptakan lebih banyak pemimpin yang baik. Mereka menyadari bahwa menjadi seorang pemimpin itu ada batasnya, dan setiap orang berhak untuk menjadi pemimpin. Yang terpenting bukan siapa yang menjadi pemimpin tetapi apa yang dihasilkan oleh seorang pemimpin.

2. Mereka Memberdayakan Orang

Kepemimpinan bukanlah posisi yang istimewa atau kekuasaan. Sebagai seorang pemimpin yang baik seharusnya membantu dan membimbing pengikutnya agar bisa mencapai tujuan. Bukan semata-mata membuat orang lain tunduk pada keinginan dan agenda mereka sendiri.

3. Mereka Memiliki Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional adalah satu hal paling penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang baik. Tanpa adanya kecerdasan emosional, orang-orang yang paling cerdas, terampil atau ambisius sekalipun. Mereka akan sulit mencapai kesuksesan.

4. Mereka Menggunakan Logika

Logika adalah prinsip-prinsip untuk menalar berbagai hal. Logika sering diabaikan oleh kebanyakan pemimpin karena perasaan intuisi, yang artinya; mereka lebih memahami sesuatu tanpa menggunakan penalaran rasional dan intelektualitas. Meskipun intuisi itu penting, namun memahami dan menciptakan sesuatu melalui proses logis juga jauh lebih penting karena itu adalah landasan kinerja untuk menuju keberhasilan.

5. Mereka Fokus pada Solusi Bukan Masalah

Seorang pemimpin memang akan selalu dihadapkan dengan berbagai masalah dan tekanan. Dan yang membedakan antara pemimpin baik dan tidak; seorang pemimpin yang baik selalu fokus pada solusi bukan masalah. Setiap mereka menghadapi berbagai masalah, mereka akan menganalisa untuk menemukan solusi yang terbaik.

6. Mereka Tidak Berhenti untuk Belajar

Ketika sudah menjadi pemimpin bukan berarti mereka harus berhenti untuk belajar. Seorang pemimpin yang baik, mereka tidak akan berhenti untuk belajar. Baik belajar melalui

kegagalannya, keberhasilannya, orang-orang di sekitarnya maupun bawahannya.

7. Mereka Lebih Banyak Mendengarkan dari pada Berbicara

Kepemimpinan adalah pelajaran seumur hidup, terlebih untuk memimpin diri sendiri. Dan di dunia ini tak seorang pun dapat belajar dari berbicara. Bisa dibilang orang-orang yang pernah menjadi pemimpin sukses, mereka memiliki kebiasaan lebih banyak mendengar dari pada berbicara. Dengan lebih banyak mendengar dari pada berbicara, kita akan mendapatkan banyak gambaran dan keuntungan ketika mencoba untuk mengatasi masalah.

8. Mereka Berkomunikasi Secara Efektif

Setiap pemimpin pasti tidak akan lepas dari yang namanya berkomunikasi. Pemimpin yang baik sebagian kegiatannya dihabiskan untuk berinteraksi dengan orang lain. Entah itu akan mempengaruhi atau menginspirasi orang penting, bawahannya atau orang-orang di sekitarnya, Sorang pemimpin yang tidak bisa berkomunikasi secara efektif, mereka tidak akan bisa menjadi pemimpin yang baik.

9. Mereka Percaya Diri dan Tanggung Jawab

Salah satu atribut terpenting dari seorang pemimpin besar adalah integritas. Sebagai seorang pemimpin yang baik, dia akan percaya dengan keyakinan mereka, bahkan ketika saran yang mereka berikan tidak di dengar oleh siapa pun. Mereka siap untuk bertanggung jawab penuh dan menanggung resiko apapun termasuk mengeluarkan biaya sendiri.

10. Mereka Penuh Kasih

Sebagai pemimpin yang baik, mereka harus tahu kesejahteraan orang di sekitar mereka. Kita ambil contoh yang mudah, dan ini mungkin akan terjadi di perusahaan manapun. Ketika seorang bos mampu berbuat penuh kasih pada anak buahnya, bisa dipastikan mereka akan menjadi karyawan yang loyal dan itu akan sangat berpengaruh pada perusahaan.

Begitupun dengan pemimpin yang baik, mereka akan mampu menghasilkan pengikut yang setia karena mereka telah melakukan pendekatan dengan penuh kasih pada hubungan mereka.

11. Mereka Berani Mengakui Kesalahan dan Minta Maaf

Saya sangat setuju dengan ucapan "kebenaran itu hanya milik Tuhan & nabi-pun pernah berbuat salah". Jadi di dunia ini tak ada seorang pun yang tidak pernah berbuat salah termasuk pemimpin besar sekalipun. Jadi pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mau mengaku kesalahan dan berani untuk meminta maaf atas kesalahan yang telah mereka perbuat.

12. Mereka Tidak Takut untuk Mengambil Keputusan yang Besar

Suatu keputusan yang besar memang selalu ada keterkaitan dengan risiko yang besar. Yang jelas, seorang pemimpin yang baik tidak akan takut untuk mengambil keputusan yang besar, namun mereka juga tidak akan ceroboh. Mereka benar-benar menimbang risiko sebelum mereka mengambil keputusan. Mereka sangat memahami bahwa kegagalan dalam mengambil keputusan itu lebih buruk dari pada melakukan perbuatan yang buruk.

BAB 4

BISNIS-BISNIS INTERNASIONAL

Latar Belakang

Masalah perdagangan adalah masalah yang sering diperbincangkan di setiap negara. Perekonomian sebuah negara erat kaitannya dengan sistem dan pengelolaan aktivitas perdagangan, baik yang bersifat nasional maupun internasional.

Dalam makalah ini penyusun akan membahas perdagangan internasional. Definisi perdagangan internasional yaitu perdagangan yang dilakukan penduduk suatu negara dengan penduduk dari negara lain berdasarkan kesepakatan kedua belah pihak. Di berbagai negara, perdagangan ini menjadi faktor utama untuk meningkatkan GDP.

Jika melihat sejarahnya, perdagangan internasional sudah dilakukan ribuan tahun lalu. Tapi, dampak terhadap kepentingan ekonomi, kepentingan sosial, dan kepentingan politik baru dapat dirasakan beberapa abad lalu. Perdagangan internasional ternyata juga membawa dampak terhadap sektor-sektor lainnya, seperti mendorong industrialisasi, mempengaruhi kemajuan di bidang transportasi, globalisasi, serta lahirnya perusahaan multinasional.

Perdagangan internasional bisa dikatakan kompleks dan berbelit-belit jika dibandingkan penyelenggaraan perdagangan di dalam negeri. Hal ini disebabkan oleh batas-batas politik serta kenegaraan yang akhirnya sedikit menghambat transaksi perdagangan, misalnya adanya bea, tarif, dan jatah barang impor.

Dapat diartikan sebagai transaksi ekonomi yang dilakukan penduduk suatu negara dengan negara lain, baik secara perorangan, maupun pemerintah. Terjadinya perdagangan internasional tidak bisa dihindari oleh negara manapun, karena tiap wilayah memiliki kelebihan dan kekurangan pada salah satu sumber daya alamnya.

Kelebihan sumber daya alam di sia-sati dengan mengimpornya ke luar negeri. Demikian pula sebaliknya, kekurangan sumber daya alam dapat diatasi dengan perdagangan internasional ekspor dan impor. Sudah sejak zaman dahulu kala, manusia selalu berinteraksi dengan sesamanya termasuk dalam hal pemenuhan kebutuhan sehari-hari.

Sejarah membuktikan bahwa berabad-abad silam penduduk di berbagai belahan dunia sudah melakukan transaksi ekonomi dengan penduduk di negara lain, contohnya jalur sutra dan Amber Road. Beberapa abad kemudian barulah para ahli ekonomi merumuskan teori-teori yang berhubungan dengan aktivitas ekonomi penduduk lintas negara.

Untuk saat ini, bisnis internasional ekspor impor sudah bukan lagi urusan mengatasi kekurangan sumber daya alam maupun sumber daya manusia pada suatu negara. Perdagangan internasional telah menjadi hubungan simbiosis mutualis antar beberapa negara. Bagaimana tidak, melalui kegiatan ekspor dan impor, lapangan kerja baru menjadi terbuka, mendorong industrialisasi, kemajuan transportasi, serta kehadiran perusahaan-perusahaan internasional.

Aktivitas perdagangan internasional tidak terlepas dari pihak eksportir dan importir. Berikut ini akan dipaparkan secara lengkap tentang perdagangan ekspor dan impor skala internasional.

Produk ekspor Indonesia sedang menggelora. Terutama, pascaworld summit expo day di Cina. Stand produk Indonesia ramai dikunjungi. Ternyata, mereka tertarik pada Indonesia. Produk Indonesia punya orisinalitas. Misalnya, batik, angklung, dan sebagainya. Indonesia kini menempati peringkat 16 ekonomi dunia. Hal itu merupakan prestasi yang ciamik karena ekonomi Indonesia di apresiasi dunia internasional. Mari kita bahas seputar bisnis internasional.

A. Pengertian Bisnis Internasional



1. Pengertian Bisnis Internasional adalah bisnis yang kegiatan-kegiatannya melewati batas-batas negara. Definisi ini tidak hanya termasuk perdagangan internasional dan pemanufaktur di luar negeri, tetapi juga industri jasa yang berkembang di bidang- bidang seperti transportasi, pariwisata, perbankan, periklanan, konstruksi, perdagangan eceran, perdagangan besar dan komunikasi massa.
2. Pengertian Bisnis Luar Negeri adalah berarti operasi-operasi domestik di dalam sebuah negara asing.
3. Pengertian Perusahaan Multi domestik adalah Sebuah organisasi dengan cabang di banyak negara, merumuskan strategi bisnisnya sendiri berdasarkan perbedaan-perbedaan dasar yang dipahami.
4. Pengertian Perusahaan Global adalah sebuah organisasi yang berupaya untuk membakukan dan memadukan operasi-operasi di seluruh dunia dalam semua bidang fungsional.
5. Pengertian Perusahaan Internasional adalah merujuk kepada baik perusahaan-perusahaan global maupun multi domestik.
6. Definisi Bisnis Internasional, Pengertian Bisnis Internasional menurut Ball, Mc Culloch, Frantz, Geringer, Minor (2006) adalah Bisnis yang kegiatannya melampaui batas Negara. Definisi tersebut mencakup perdagangan internasional. pemanufaktur diluar negeri juga industri jasa di berbagai bidang seperti transportasi, pariwisata, perbankan,

periklanan, konstruksi, perdagangan eceran, perdagangan besar dan komunikasi massa.

7. Pengertian Bisnis Internasional menurut Charles WH Hill (2008) = Perusahaan yang terlibat dalam perdagangan maupun investasi internasional.
8. Pengertian Bisnis Internasional menurut Daniels, Radebaugh & Sullivan (2004) = Semua transaksi komersial baik oleh swasta maupun pemerintah diantara 2 negara atau lebih
Karakteristik yang membedakan bisnis internasional dan domestik adalah bisnis internasional melibatkan aktivitas yang melintas batas, Hal ini berarti menjalankan bisnis internasional lebih rumit karena:
 - a. Negara-negara mempunyai ciri khas.
 - b. Masalah yang dihadapi lebih complex.
 - c. Bisnis Internasional harus mampu bekerja dengan berbagai kendala perdagangan dan investasi yang ditetapkan suatu pemerintah.
 - d. Transaksi internasional melibatkan perubahan mata uang.
 - e. Implikasinya: segala hal antar batas harus dipertimbangkan dalam semua keputusan dan aktivitas yang dijalankan perusahaan multinasional.

Bisnis internasional merupakan kegiatan bisnis yang dilakukan antara negara yang satu dengan negara yang lain. Bisnis terdiri dari berbagai macam tipe, dan, sebagai akibatnya, bisnis dapat dikelompokkan dengan cara yang berbeda-beda.

Bahwa untuk alasan pemenuhan kebutuhan sehari-hari, manusia tidak bisa terlepas dari kegiatan perdagangan. Orang yang berperan penting dalam kegiatan tersebut adalah pedagang. Merekalah yang bertugas menyalurkan barang-barang ke konsumen.

Kegiatan jual beli saat ini tidak hanya terbatas antar penduduk dalam satu negara. Kegiatan perdagangan sudah mulai merambah ke dunia internasional atau antar negara. Kegiatan tukar menukar barang dan jasa antara satu negara dengan negara lain inilah yang kemudian disebut sebagai bisnis internasional.

B. Hakikat Bisnis Internasional

Seperti tersebut diatas bahwa Bisnis internasional merupakan kegiatan bisnis yang dilakukan melewati batas negara. Transaksi bisnis seperti ini merupakan transaksi bisnis internasional (International Trade). Transaksi bisnis itu dilakukan oleh suatu perusahaan dalam suatu negara dengan perusahaan lain atau individu di negara lain disebut Pemasaran Internasional atau International Marketing. Pemasaran internasional berbeda dengan Bisnis Internasional, yaitu

1. Perdagangan Internasional (*International Trade*)

Dalam perdagangan internasional yang merupakan transaksi antar Negara itu biasanya dilakukan dengan cara tradisional yaitu dengan cara ekspor dan impor. Dengan adanya transaksi ekspor dan impor tersebut maka timbul neraca perdagangan antar negara (*balance of tread*).

Suatu Negara dapat memiliki surplus secara perdagangan atau defisit neraca perdagangannya. Neraca perdagangan yang surplus menunjukkan keadaan dimana Negara tersebut memiliki nilai ekspor yang lebih besar dibandingkan dengan nilai impor yang dilakukan dari negara partner dagangnya. Dengan neraca perdagangan yang mengalami surplus ini maka apabila keadaan yang lain konstan maka aliran kas masuk ke Negara itu akan lebih besar dengan aliran kas keluarnya ke Negara partner dagangnya tersebut. Besar kecilnya aliran uang kas masuk dan keluar antar negara disebut neraca pembayaran (*balance of payments*). Jika neraca pembayaran mengalami surplus, dikatakan bahwa negara mengalami pertambahan devisa. Sebaliknya apabila negara itu mengalami defisit neraca perdagangannya maka berarti nilai impornya melebihi nilai ekspor yang dapat dilakukannya dengan negara lain. Jadi, negara tersebut mengalami defisit neraca pembayaran dan menghadapi pengurangan devisa Negara.

2. Pemasaran International (*International Marketing*)

Pemasaran internasional yang merupakan keadaan suatu perusahaan dapat terlibat dalam suatu transaksi bisnis

dengan negara lain, perusahaan lain ataupun masyarakat umum di luar negeri. Transaksi bisnis internasional ini pada umumnya merupakan upaya untuk memasarkan hasil produksi di luar negeri.

Dalam hal ini maka pengusaha akan terbebas dari hambatan perdagangan dan tarif bea masuk karena tidak ada transaksi ekspor impor. Dengan melaksanakan kegiatan produksi dan pemasaran di negeri asing maka tidak terjadi kegiatan ekspor impor. Produk yang dipasarkan dapat berupa barang dan/ atau jasa. Transaksi ini dapat ditempuh dengan cara:

- a. *Licensing*
- b. *Franchising*
- c. *Management Contracting*
- d. *Marketing in Home Country by Host Country*
- e. *Joint Venturing*
- f. *Multinational Corporation (MNC)*

Semua bentuk transaksi internasional memerlukan transaksi pembayaran yang sering disebut fee. Negara (*home country*) harus membayar, sedangkan pengirim (*host country*) memperoleh fee tersebut. Pengertian perdagangan internasional dengan perusahaan internasional sering dianggap sama, padahal berbeda. Perbedaan utama terletak pada perlakuannya dimana perdagangan internasional dilakukan oleh negara sedangkan pemasaran internasional adalah kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan yang menentukan kegiatan bisnis yang lebih aktif, lebih progresif dibandingkan perdagangan internasional.

C. Alasan Melaksanakan Bisnis Internasional

Suatu Negara ataupun suatu perusahaan melakukan transaksi bisnis internasional baik dalam bentuk perdagangan internasional pada umumnya memiliki beberapa pertimbangan ataupun alasan. Pertimbangan tersebut meliputi beberapa alasan atau pertimbangan. Pertimbangan tersebut meliputi pertimbangan ekonomis, politis ataupun sosial budaya bahkan

tidak jarang atas dasar pertimbangan militer. Bisnis internasional memang tidak dapat dihindarkan karena sebenarnya tidak ada satu negara pun di dunia yang dapat mencukupi seluruh kebutuhan negerinya dari barang-barang atau produk yang dihasilkan oleh negara itu sendiri. Tidak ada suatu negara pun yang dapat memenuhi 100% swasembada. Hal ini disebabkan karena terjadinya penyebaran yang tidak merata dari sumber daya baik dari sumber daya alam modal maupun sumber daya manusia. Ketidak meratanya sumber daya tersebut akan mengakibatkan adanya keunggulan tertentu baik suatu negara tertentu yang memiliki sumber daya tertentu pula. Sebagai contoh, Negara Australia yang memiliki daratan yang sangat luas yang memiliki jumlah penduduk yang sangat sedikit., sebaliknya Negara Hong Kong yang memiliki daratan yang sangat sempit, tapi jumlah penduduknya yang sangat padat. Kesuburan tanah juga tidak akan sama antara negara yang satu dengan yang lain, ada suatu negeri yang cocok untuk tanaman tertentu sedangkan negara yang lainnya boleh dikatakan tidak mungkin untuk menanam tanaman yang sangat dibutuhkan oleh manusia itu. Keadaan ini yang menentukan dilaksanakan bisnis ataupun perdagangan internasional. Oleh karena itu, maka dapat kita lihat beberapa alasan untuk melaksanakan bisnis internasional antara lain berupa:

1. Spesialisasi antar bangsa-bangsa

Dalam hubungan dengan keunggulan atau kekuatan tertentu beserta kelemahannya itu maka suatu Negara haruslah menentukan pilihan strategis untuk memproduksi suatu komoditi yang strategis yaitu

- a. Memanfaatkan semaksimal mungkin kekuatan yang ternyata benar-benar paling unggul sehingga dapat menghasilkannya secara lebih efisien dan paling murah diantara Negara-negara yang lain.
- b. Menitik beratkan pada komoditi yang memiliki kelemahan paling kecil diantara Negara-negara yang lain.

- c. Mengonsentrasikan perhatiannya untuk memproduksi atau menguasai komoditi yang memiliki kelemahan yang tertinggi bagi negerinya.

Keunggulan absolute (*absolute advantage*)

Suatu negara dapat dikatakan memiliki keunggulan absolut apabila negara itu memegang monopoli dalam memproduksi dan perdagangan terhadap produk tersebut. Hal ini akan dapat dicapai kalau tidak ada negara lain yang dapat menghasilkan produk tersebut sehingga negara itu menjadi satu-satunya negara penghasil yang pada umumnya disebabkan karena kondisi alam yang dimilikinya, misalnya hasil tambang, perkebunan, kehutanan, pertanian dan sebagainya. Di samping kondisi alam, keunggulan absolut dapat pula diperoleh dari suatu negara yang mampu untuk memproduksi suatu komoditi yang paling murah di antara negara-negara lainnya. Keunggulan semacam ini pada umumnya tidak akan dapat berlangsung lama karena kemajuan teknologi akan dengan cepat mengatasi cara produksi yang lebih efisien dan ongkos yang lebih murah.

Keunggulan komparatif (*comparative advantage*)

Konsep Keunggulan komparatif ini merupakan konsep yang lebih realistis dan banyak terdapat dalam bisnis Internasional. Yaitu suatu keadaan di mana suatu negara memiliki kemampuan yang lebih tinggi untuk menawarkan produk tersebut dibandingkan dengan negara lain. Kemampuan yang lebih tinggi dalam menawarkan suatu produk itu dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk yaitu

- a. Ongkos atau harga penawaran yang lebih rendah.
- b. Mutu yang lebih unggul meskipun harganya lebih mahal.
- c. Kontinuitas penyediaan (*supply*) yang lebih baik.
- d. Stabilitas hubungan bisnis maupun politik yang baik.

- e. Tersedianya fasilitas penunjang yang lebih baik misalnya fasilitas latihan maupun transportasi.

Suatu negara pada umumnya akan mengonsentrasikan untuk memproduksi dan mengeksport komoditi yang mana dia memiliki keunggulan komparatif yang paling baik dan kemudian mengimpor komoditi yang mana mereka memiliki keunggulan komparatif yang terjelek atau kelemahan yang terbesar. Konsep tersebut akan dapat kita lihat dengan jelas dan nyata apabila kita mencoba untuk menelaah neraca perdagangan negara kita (Indonesia) misalnya. Dari neraca perdagangan itu kita dapat melihat komoditi apa yang kita ekspor adalah komoditi yang memiliki keunggulan komparatif bagi Indonesia dan yang kita impor adalah yang keunggulan komparatif kita paling lemah.

2. Pertimbangan pengembangan bisnis

Perusahaan yang sudah bergerak di bidang tertentu dalam suatu bisnis di dalam negeri seringkali lalu mencoba untuk mengembangkan pasarnya ke luar negeri. Hal ini akan menimbulkan beberapa pertimbangan yang mendorong mengapa suatu perusahaan melaksanakan atau terjun ke bisnis internasional tersebut:

- a. Memanfaatkan kapasitas mesin yang masih menganggur yang dimiliki oleh suatu perusahaan.
- b. Produk tersebut di dalam negeri sudah mengalami tingkat kejenuhan dan bahkan mungkin sudah mengalami tahapan penurunan (*decline phase*) sedangkan di luar negeri justru sedang berkembang (*growth*).
- c. Persaingan yang terjadi di dalam negeri kadang justru lebih tajam ketimbang persaingan terhadap produk tersebut di luar negeri.
- d. Mengembangkan pasar baru (ke luar negeri) merupakan tindakan yang lebih mudah ketimbang mengembangkan produk baru (di dalam negeri).
- e. Potensi pasar internasional pada umumnya jauh lebih luas ketimbang pasar domestic.

D. Tahapan-Tahapan Dalam Memasuki Bisnis Internasional

Adapun tahap tersebut secara kronologis adalah sebagai berikut:

1. Ekspor Insidental.
2. Ekspor Aktif.
3. Penjualan Lisensi.
4. Franchising.
5. Pemasaran diluar Negeri
6. Produksi dan Pemasaran di Luar Negeri

1. Ekspor Insidental (*Incidental Export*)

Dalam rangka untuk masuk kedalam dunia bisnis internasional suatu perusahaan pada umumnya dimulai dari suatu keterlibatan yang paling awal yaitu dengan melakukan ekspor insidental.

2. Ekspor Aktif (*Active Export*)

Tahap ini perusahaan negeri sendiri mulai aktif untuk melaksanakan manajemen atas transaksi itu.

3. Penjualan Lisensi (*Licensing*)

Tahap ini Negara pendatang menjual lisensi atau merek dari produknya kepada negara penerima.

4. *Franchising*

Tahap berikutnya merupakan tahap yang lebih aktif lagi yaitu perusahaan di suatu negara menjual tidak hanya lisensi atau merek dagangannya saja akan tetapi lengkap dengan segala atributnya termasuk peralatan, proses produksi, resep-resep campuran proses produksinya, dan lain-lain. Bentuk *Franchise* yang pada saat ini populer di negara kita, dan juga di negara lain yaitu

- a. Manajemen sistem yang sudah teruji.
- b. Memiliki nama yang sudah terkenal dan populer.
- c. *Performance record* yang sudah mapan untuk alat penilaian.

Sebaliknya bentuk ini juga memiliki kejelekan yaitu

- a. Biaya tinggi untuk mendapatkan Franchise.
- b. Keputusan bisnis akan dibatasi oleh Franchitor.
- c. Sangat dipengaruhi oleh kegagalan dari bentuk Franchise lain.

5. Pemasaran di Luar Negeri

Bentuk ini memerlukan intensitas manajemen serta keterlibatan yang lebih tinggi karena perusahaan pendatang (*host country*) haruslah betul-betul secara aktif dan mandiri untuk melakukan manajemen pemasaran bagi produknya itu di negara asing (*home country*).

6. Produksi dan Pemasaran di Luar Negeri (Total Internasional Business)

Tahap yang terakhir adalah tahap yang paling intensif dalam melibatkan diri pada bisnis internasional yaitu tahap “produksi dan pemasaran luar negeri. “Tahap ini juga disebut sebagai “*Total International Business*.” Bentuk inilah yang menimbulkan MNC atau *Multi National Corporation* yaitu perusahaan Multi Nasional. Dalam tahap ini perusahaan asing datang dan mendirikan perusahaan di negeri asing itu lengkap dengan segala modalnya lalu melakukan proses produksi di Negeri itu, kemudian menjual hasil produksinya itu di negeri itu juga. Bentuk ini memiliki unsur positif bagi negara sedang berkembang karena dalam bentuk ini Negara penerima tidak perlu menyediakan modal yang sangat banyak untuk mendirikan pabrik tersebut yang pada umumnya negara berkembang masih miskin dana untuk pembangunan bangsanya.

E. Hambatan Bisnis Internasional

1. Hambatan dalam memasuki Bisnis Internasional

Pelaksanaan bisnis internasional memiliki hambatan yang jauh lebih besar ketimbang di pasar domestik. Negara lain pasti punya kepentingan tersendiri untuk menghambat

terlaksananya transaksi bisnis internasional. Selain itu kebiasaan atau budaya negara lain tentu saja akan berbeda dengan negeri sendiri. Oleh karena itu, ada beberapa hambatan dalam memasuki bisnis internasional yaitu

a. Batasan kuota dan tarif bea masuk

Batasan kuota dalam bisnis internasional adalah apabila ada suatu negara yang tidak memperbolehkan *transfer* barang dalam jumlah yang besar. Sementara tarif bea masuk adalah pajak yang dikenakan terhadap barang yang diperdagangkan baik barang impor maupun ekspor.

b. Perbedaan bahasa, sosial budaya/*cultural*

Perbedaan dalam hal bahasa seringkali merupakan hambatan bagi kelancaran bisnis Internasional, hal ini disebabkan karena bahasa merupakan alat komunikasi yang vital baik bahasa lisan maupun tulis. Pengaruh sosial budaya dalam bisnis internasional contohnya: Indonesia sebagai negara berpenduduk mayoritas Islam, pasti menolak kehadiran perusahaan internasional yang menjual makanan haram, semisal babi. Selain itu, dalam hal busana perusahaan *fashion* tidak akan memasarkan produk bikini dan pakaian terbuka lainnya karena tidak cocok dengan kultur masyarakat Indonesia yang berpakaian sopan dengan cirri khas busana yang tertutup.

c. Kondisi politik dan hukum/perundang-undangan

Hubungan politik yang kurang baik antara satu negara dengan negara yang lain juga akan mengakibatkan terbatasnya hubungan bisnis antar kedua negara tersebut. Ketentuan hukum ataupun perundang-undangan yang berlaku di suatu negara kadang juga membatasi berlangsungnya bisnis internasional. Contoh: Saat demokrasi terpimpin, Indonesia cenderung berpihak pada blok timur, sehingga kedekatan Indonesia dengan Cina dan Rusia menyebabkan renggangnya hubungan Indonesia

dengan negara blok barat dalam berbagai hal, termasuk perdagangan barang ke dan dari negara blok barat.

d. Hambatan operasional

Hambatan perdagangan atau bisnis internasional yang lain adalah berupa masalah operasional, antara lain:

- 1) Transportasi atau pengangkutan barang yang diperdagangkan tersebut dari negara yang satu ke negara yang lain. Keadaan ombak besar yang mengganggu perjalanan kapal laut ataupun kondisi cuaca yang mempengaruhi lalu lintas pengiriman barang melalui udara adalah salah satu contoh masalah transportasi penghambat kegiatan pengiriman barang sementara waktu. Keadaan dapat lebih gawat apabila barang yang dikirim adalah barang yang cepat berada dalam kondisi tidak layak semisal ikan. Waktu pengiriman barang yang tidak sesuai terkadang membuat Negara yang dituju langsung meng-cancel pembelian tersebut.
- 2) Peraturan atau kebijakan negara lain, dalam bentuk proteksi yaitu usaha melindungi industri-industri di dalam negeri agar tidak disaingi oleh industri-industri dari luar negeri yang masuk ke dalam negara tersebut. Contohnya: Ada proteksi atas barang-barang Cina yang berupa industri alat-alat tulis untuk tidak masuk ke dalam pasar Indonesia, sehingga perusahaan alat-alat tulis buatan Indonesia dapat lebih laris di pasar lokal, selain itu pemerintah biasanya memberi pinjaman untuk pengembangan usaha kepada perusahaan tersebut sehingga suatu saat dapat bersaing di pasar internasional.
- 3) Perbedaan tingkat upah
Dapat dicontohkan apabila ada perusahaan multinasional yang dalam perluasan usahanya ke suatu negara, memberikan upah kepada karyawannya terlalu kecil dikarenakan berbagai hal semisal kurs mata uang.

2. Hambatan Perdagangan Internasional

Setiap negara selalu menginginkan perdagangan yang dilakukan antar negara dapat berjalan dengan lancar. Namun, terkadang kegiatan perdagangan antar negara juga mengalami beberapa hambatan. Hambatan-hambatan inilah yang dapat merugikan negara-negara yang melakukan perdagangan internasional. Berikut ini beberapa hambatan yang sering muncul dalam perdagangan internasional.

a. Perbedaan mata uang antar negara

Pada umumnya mata uang setiap negara berbeda-beda. Perbedaan inilah yang dapat menghambat perdagangan antar negara. Negara yang melakukan kegiatan ekspor, biasanya meminta kepada negara pengimpor untuk membayar dengan menggunakan mata uang negara pengekspor. Pembayarannya tentunya akan berkaitan dengan nilai uang itu sendiri. Padahal nilai uang setiap negara berbeda-beda. Apabila nilai mata uang negara pengekspor lebih tinggi daripada nilai mata uang negara pengimpor, maka dapat menambah pengeluaran bagi negara pengimpor. Dengan demikian, agar kedua negara diuntungkan dan lebih mudah proses perdagangannya perlu adanya penetapan mata uang sebagai standar internasional.

b. Kualitas sumber daya yang rendah

Rendahnya kualitas tenaga kerja dapat menghambat perdagangan internasional. Mengapa? Karena jika sumber daya manusia rendah, maka kualitas dari hasil produksi akan rendah pula. Suatu negara yang memiliki kualitas barang rendah, akan sulit bersaing dengan barang-barang yang dihasilkan oleh negara lain yang kualitasnya lebih baik. Hal ini tentunya menjadi penghambat bagi negara yang bersangkutan untuk melakukan perdagangan internasional.

c. Pembayaran antar negara sulit dan risikonya besar

Pada saat melakukan kegiatan perdagangan internasional, negara pengimpor akan mengalami kesulitan dalam hal pembayaran. Apabila membayarnya dilakukan secara langsung akan mengalami kesulitan. Selain itu, juga mempunyai risiko yang besar. Oleh karena itu, negara pengekspor tidak mau menerima pembayaran dengan tunai, akan tetapi melalui kliring internasional atau telegraphic transfer atau menggunakan L/C.

d. Adanya kebijaksanaan impor dari suatu negara

Setiap negara tentunya akan selalu melindungi barang-barang hasil produksinya sendiri. Mereka tidak ingin barang-barang produksinya tersaingi oleh barang-barang dari luar negeri. Oleh karena itu, setiap negara akan memberlakukan kebijakan untuk melindungi barang-barang dalam negeri. Salah satunya dengan menetapkan tarif impor. Apabila tarif impor tinggi maka barang impor tersebut akan menjadi lebih mahal daripada barang-barang dalam negeri sehingga mengakibatkan masyarakat menjadi kurang tertarik untuk membeli barang impor. Hal itu akan menjadi penghambat bagi negara lain untuk melakukan perdagangan.

e. Terjadinya perang

Terjadinya perang dapat menyebabkan hubungan antarnegara terputus. Selain itu, kondisi perekonomian negara tersebut juga akan mengalami kelesuan. Sehingga hal ini dapat menyebabkan perdagangan antarnegara akan terhambat.

f. Adanya organisasi-organisasi ekonomi regional

Biasanya dalam satu wilayah regional terdapat organisasi-organisasi ekonomi. Tujuan organisasi-organisasi tersebut untuk memajukan perekonomian negara-negara anggotanya. Kebijakan serta peraturan yang dikeluarkannya pun hanya untuk kepentingan negara-negara anggota. Sebuah organisasi ekonomi regional akan

mengeluarkan peraturan ekspor dan impor yang khusus untuk negara anggotanya. Akibatnya apabila ada negara di luar anggota organisasi tersebut melakukan perdagangan dengan negara anggota akan mengalami kesulitan.

3. Peluang Bisnis Internasional di Indonesia

- a. Di bidang perdagangan barang, Indonesia memiliki peluang ekspor yang lebih baik mengingat kekayaan sumber daya alam dan berlimpahnya tenaga kerja yang dimiliki.
- b. Konsumen Indonesia yang memiliki banyak keanekaragaman dari segi culture dapat dijadikan peluang bisnis yang bagus.
- c. Indonesia belum terlalu banyak mempunyai produk yang mampu bersaing di pasar Internasional.

Contoh Bisnis Internasional yang Masuk ke Indonesia

1. DUNKIN' DONUTS

Dunkin' Donuts pertama kali masuk ke Indonesia melalui penanaman modal asing langsungnya dengan membuka perusahaan pertamanya di Jakarta. *Dunkin' Donuts* sebelumnya juga telah membuka cabang-cabangnya (*franchise*) di berbagai negara, seperti negara-negara di Eropa. *Dunkin' Donuts* pada mulanya tumbuh dan berkembang di kota Boston, Amerika Serikat pada tahun 1940 (dengan nama awal *Open Kettle*). Kemudian perusahaan ini terus tumbuh dan berkembang hingga akhirnya pada tahun 1970, *Dunkin' Donuts* telah berhasil menjadi perusahaan dengan merek internasional. Kemudian pada tahun 1983 perusahaan *Dunkin' Donuts* dibeli oleh Domecq Sekutu (*Allied Domecq*) yang juga membawahi *Togo's* dan *Baskin Robins*. Di bawah *Allied Domecq*, perluasan pasar *Dunkin' Donuts* secara internasional semakin diintensipkan. Hingga akhirnya gerai *Dunkin' Donuts* tersebar tidak hanya di benua Amerika saja, tetapi juga meluas ke benua-benua seperti Eropa dan Asia. Di Indonesia sendiri, *Dunkin' Donuts* mulai merambah

pasarnya pada tahun 1985 dengan gerai pertama didirikan di Jalan Hayam Wuruk, Jakarta Pusat. Khusus wilayah Indonesia, *master franchise Dunkin' Donuts* dipegang oleh *Dunkin' Donuts* Indonesia. Saat pertama kali *Dunkin' Donuts* membuka gerai pertamanya di Indonesia (pada tahun 1980-an), tidak ada reaksi keras dari masyarakat untuk menentang perusahaan tersebut masuk. Masyarakat cenderung menyambut positif upaya perusahaan tersebut dalam memperluas jaringan pasarnya. Mereka merasa senang atas hadirnya *Dunkin' Donuts* di Indonesia.

2. LEVI'S JEAN

Sebuah kisah menggambarkan sejarah celana jeans yang telah diciptakan oleh Levi Strauss tahun 1880 ini, delapan tahun setelah jeans masuk ke Amerika Serikat (AS) tahun 1872. *Jeans Levis* pertama kali dibuat di Genoa, Italia tahun 1560-an. Kain celana ini biasa dipakai oleh angkatan laut. Orang Prancis menyebut celana ini dengan sebutan "*bleu de Génesl*," yang berarti biru Genoa. Meski tekstil ini pertama kali diproduksi dan dipakai di Eropa, tetapi sebagai *fashion*, jeans dipopulerkan di AS oleh Levi Strauss, seorang pemuda berusia dua puluh tahunan yang mengadu peruntungannya ke San Francisco sebagai pedagang pakaian. Ketika itu, AS sedang dilanda demam emas. Levi Strauss & Co. adalah produsen pakaian di Amerika Serikat yang berdiri pada tahun 1853 oleh *Levi Strauss*. Perusahaan ini bersifat internasional dengan 3 divisi geografis yaitu

- a. *Levi Strauss North Americas*, bermarkas di *San Francisco*,
- b. *Levi Strauss Europe*, dengan markas di Kota *Brusel*,
- c. *Levi Strauss Asia Pacific*, markas di Singapura.

Jumlah karyawan perusahaan *Levi Strauss & Co.* sampai saat ini telah mencapai sekitar 8.850 di seluruh dunia.

3. EPSON

Awalnya EPSON yang ada saat ini memang bukan berasal dari Indonesia, produk asal Jepang ini menjadikan Indonesia sebagai pusat produksinya. EPSON sesungguhnya berawal dari usaha jam merek *Seiko*. Ya, merek jam yang terkenal itu merupakan cikal bakal berdirinya EPSON. Boleh dibilang EPSON adalah anak kandung *Seiko*. Didirikan Hisao Yamazaki pada 1942, *Seiko* berada di bawah bendera *Daiwa Kogyo*. Kala itu, *Seiko* amat terkenal akan keunggulannya dalam teknologi presisi kinetiknya. Teknologi ini sangat memperhatikan detail, ketepatan, serta keakuratan secara mekanis dan berulang. Sebuah teknologi yang mencerminkan gaya hidup orang Jepang.

4. KFC

KFC (dulu dikenal dengan nama *Kentucky Fried Chicken*) adalah suatu merek dagang waralaba dari Yum! Brands, Inc yang bermarkas di Louisville, Kentucky, Amerika Serikat. Didirikan oleh Col. Harland Sanders, KFC dikenal terutama karena ayam gorengnya, yang biasa disajikan dalam *bucket*. Col. Sanders mulai menjual ayam gorengnya di pombensin miliknya pada tahun 1939 di Corbin, Kentucky yang selanjutnya pindah ke sebuah motel. Ia menutup usahanya pada akhir 1940-an sewaktu jalan tol Interstate melalui kotanya. Pada awal 1950-an, ia mulai berkeliling Amerika Serikat dan bertemu dengan Pete Harman di Salt Lake City, Utah, dan pada tahun 1952 bersama-sama mendirikan restoran Kentucky Fried Chicken yang pertama di dunia (restoran pertamanya tidak menggunakan nama tersebut). Sanders menjual seluruh waralaba KFC pada tahun 1964 senilai 2 juta USD, yang sejak itu telah dijual kembali sebanyak tiga kali. Pemilik terakhir adalah *PepsiCo*, yang menggabungkannya ke dalam divisi perusahaan *Tricon Global Restaurants* yang sekarang dikenal sebagai *Yum! Brands, Inc*. Pada tahun 1997, *Tricon* terpisah dari *PepsiCo*. Di Indonesia, pemegang hak waralaba tunggal KFC adalah PT. *Fast food* Indonesia, Tbk

(IDX: FAST) yang didirikan oleh Kelompok Usaha Gelael pada tahun 1978, dan terdaftar sebagai perusahaan publik sejak tahun 1994. Restoran KFC pertama di Indonesia dibuka pada bulan Oktober 1979 di Jalan Melawai, Jakarta.

5. LG

Didirikan pada 1947, *Lucky Chemical Industrial Co.* (sekarang disebut *LG Chemical*), adalah merupakan perusahaan kimia pertama di Korea. Perusahaan ini merupakan sebuah kerja sama antara keluarga Koo dan Heo, yang memiliki bisnis yang telah saling bersaing satu sama lain untuk beberapa generasi. Grup ini memperluas ke peralatan rumah tangga pada tahun 1958 di bawah nama *Goldstar Electronics Co. GeumSung being Planet Venus* (sekarang disebut *LG Electronics*), yang merupakan perusahaan elektronik pertama di negara tersebut. LG Indonesia didirikan pada 15 Desember 1990 yang berpusat di Gedung Garuda Indonesia.

6. BLACKBERRY

Berawal dari perusahaan kecil dengan modal hasil pinjaman, RIM berkembang menjadi perusahaan yang paling di kagumi dan di hormati di Kanada. Kisah sukses perusahaan dengan nama lengkap *Research in Motion Ltd* ini, berawal dari keinginan seorang pemuda yang di *drop out* dari kampusnya untuk membuktikan diri. Adalah seorang berkebangsaan Yunani bernama Mike Lazardis yang bermigrasi dari Turki ke Kanada pada tahun 1967. Pada usianya yang ke 23, Lazardis mendapat kenyataan pahit karena di dikeluarkan dari Universitas Waterloo, dimana dia mendalami teknik elektro. Lazardis mendapat pinjaman modal usaha dari teman dan keluarganya. Dengan modal tersebut, Lazarsis dan dua temannya mendirikan RIM di Waterloo, Ontario Kanada pada tahun 1984. *BlackBerry* pertama kali diperkenalkan di

Indonesia pada pertengahan Desember 2004 oleh operator Indosat dan perusahaan *Starhub*.

4. Tantangan Bisnis Internasional yang masuk ke Indonesia

Tantangan yang dihadapi Indonesia sangatlah besar yang meliputi:

- a. Kurangnya kapasitas nasional.
- b. Lemahnya infrastruktur fisik.
- c. Kurang kondusifnya kondisi sosial-politik-hukum.
- d. Rendahnya investasi asing.
- e. Biaya ekonomi tinggi.
- f. Tenaga kerja yang kurang kompetitif yang kesemuanya menjadikan produk-produk Indonesia kurang kompetitif di pasar internasional.

5. Hambatan yang dibuat oleh Indonesia

Kebijakan yang diberlakukan pada perdagangan internasional, bertujuan untuk melindungi industri dalam negeri. Kebijakan untuk melindungi barang-barang dalam negeri dari persaingan barang-barang impor disebut proteksi. Proteksi dalam perdagangan internasional terdiri atas kebijakan tarif, kuota, larangan impor, subsidi, dan dumping.

a. Tarif

Tarif adalah hambatan perdagangan berupa penetapan pajak atas barang-barang impor. Apabila suatu barang impor dikenakan tarif, maka harga jual barang tersebut di dalam negeri menjadi mahal. Hal ini menyebabkan masyarakat enggan untuk membeli barang tersebut, sehingga barang-barang hasil produksi dalam negeri lebih banyak dinikmati oleh masyarakat.

b. Kuota

Kuota adalah bentuk hambatan perdagangan yang menentukan jumlah maksimum suatu jenis barang yang dapat diimpor dalam suatu periode tertentu. Sama halnya tarif, pengaruh diberlakukannya kuota mengakibatkan

harga-harga barang impor menjadi tinggi karena jumlah barangnya terbatas. Hal tersebut dapat terjadi karena adanya pembatasan jumlah barang impor sehingga menyebabkan biaya rata-rata untuk masing-masing barang meningkat. Dengan demikian, diberlakukannya kuota dapat melindungi barang-barang dalam negeri dari persaingan barang luar negeri.

c. Larangan Impor

Larangan impor adalah kebijakan pemerintah yang melarang masuknya barang-barang tertentu ke dalam negeri. Kebijakan larangan impor dilakukan untuk menghindari barang-barang yang dapat merugikan masyarakat. Misalnya melarang impor daging sapi yang mengandung penyakit Anthrax.

d. Subsidi

Subsidi adalah kebijakan pemerintah dengan memberikan bantuan kepada produk dalam negeri. Subsidi yang dilakukan pemerintah dapat berupa keringanan pajak, pemberian fasilitas, pemberian kredit bank yang murah ataupun pemberian hadiah atau insentif dari pemerintah. Adanya subsidi, harga barang dalam negeri menjadi murah, sehingga barang-barang hasil produksi dalam negeri mampu bersaing dengan barang-barang impor.

e. Dumping

Dumping adalah kebijakan yang dilakukan oleh suatu negara dengan cara menjual barang ke luar negeri lebih murah daripada dijual di dalam negeri.

Waktu pengiriman barang yang tidak sesuai terkadang membuat Negara yang dituju langsung *cancel* pembelian produk tersebut.

1) Peraturan atau kebijakan Negara lain, dalam bentuk proteksi yaitu usaha melindungi industri-industri di dalam negeri agar tidak disaingi oleh industri-industri dari luar negeri yang masuk ke dalam negara tersebut.

Contohnya: ada proteksi atas barang-barang Cina yang berupa industri alat-alat tulis untuk tidak masuk ke dalam pasar Indonesia, sehingga Perusahaan alat-alat tulis buatan Indonesia dapat lebih laris di pasar lokal, selain itu pemerintah biasanya memberi pinjaman untuk pengembangan usaha kepada perusahaan tersebut sehingga suatu saat dapat bersaing di pasar internasional.

2) Perbedaan tingkat upah

Dapat dicontohkan apabila ada perusahaan multinasional yang dalam perluasan usahanya ke suatu Negara, memberikan upah kepada karyawannya terlalu kecil dikarenakan berbagai hal semisal kurs mata uang.

F. Perusahaan Multinasional, Global, Internasional, dan Transnasional (Cepatnya Perubahan Bisnis Global)

Bisnis internasional adalah bisnis yang kegiatan-kegiatannya melewati batas-batas negara. Bisnis luar negeri berarti operasi-operasi domestik di dalam sebuah negara asing.

1. Perusahaan bisnis domestik adalah suatu unit bisnis yang tingkat operasional dan pangsa pasarnya berada dalam suatu wilayah saja tanpa melewati batas negara. Jenis perusahaan ini masih bersifat sederhana dan tidak kompleks karena hanya memperhitungkan berbagai variabel yang berlaku di sekitarnya saja mulai dari besar kecil kompensasi, budaya perusahaan, recruitment tenaga kerja, analisis pasar, dan lain sebagainya.
2. Perusahaan bisnis internasional adalah suatu unit bisnis yang sudah memperluas atau ekspansi produksi dan pemasaran produk baik barang maupun jasa ke luar negeri dari negara asalnya. Hal ini terkadang harus dilakukan oleh suatu perusahaan bisnis di kala pasar yang ada di dalam negeri sudah berada dalam tahap jenuh, sehingga sulit untuk dapat berkembang lebih besar lagi. Dengan memasuki pasar internasional perusahaan harus mampu beradaptasi di semua

bidang dengan kultur budaya di negara setempat agar tidak menimbulkan permasalahan sosial.

3. Perusahaan bisnis multi nasional adalah perusahaan yang memiliki beberapa pabrik yang berdiri di negara yang berbeda-beda. Penyesuaian dengan budaya di tiap negara yang dimasuki adalah suatu keharusan untuk dapat bertahan dan sukses. Dengan mendirikan banyak unit produksi di negara lain diharapkan dapat menghemat biaya ongkos produksi dan distribusi produk hingga sampai ke tangan konsumen akhir.
4. Perusahaan global adalah unit bisnis yang memiliki kantor pusat di banyak negara lain dengan sistem pengambilan keputusan desentralisasi. Sistem partisipasi bisnis global digunakan karena sudah semakin pudar dan hilangnya batasan-batasan pasar suatu negara dengan negara lainnya (globalisasi). Biasanya perusahaan global memiliki ciri distribusi sudah ekspor, memiliki unit produksi di luar negara asal dan melakukan aliansi dengan perusahaan asing.
5. Globalisasi adalah sebuah istilah yang memiliki hubungan dengan peningkatan keterkaitan dan ketergantungan antarbangsa dan antarmanusia di seluruh dunia melalui perdagangan, investasi, perjalanan, budaya populer, dan bentuk-bentuk interaksi yang lain sehingga batas-batas suatu negara menjadi semakin sempit. Globalisasi adalah suatu proses di mana antarindividu, antarkelompok, dan antarnegara saling berinteraksi, bergantung, terkait, dan mempengaruhi satu sama lain yang melintasi batas negara. Kekuatan-kekuatan globalisasi:
 - a. Politik
 - b. Teknologi
 - c. Pasar
 - d. Biaya
 - e. Kompetisi

Investasi Langsung Luar Negeri (FDI)

FDI (*Foreign Direct Investment*) atau investasi langsung luar negeri adalah salah satu ciri penting dari sistem ekonomi yang

kian mengglobal. Ia bermula saat sebuah perusahaan dari satu negara menanamkan modalnya dalam jangka panjang ke sebuah perusahaan di negara lain. Dengan cara ini perusahaan yang ada di negara asal (biasa disebut '*home country*') bisa mengendalikan perusahaan yang ada di negara tujuan investasi (biasa disebut '*host country*') baik sebagian atau seluruhnya. Caranya dengan si penanam modal membeli perusahaan di luar negeri yang sudah ada atau menyediakan modal untuk membangun perusahaan baru di sana atau membeli sahamnya se kurangnya 10%.

Kekuatan-Kekuatan dalam lingkungan

Kekuatan yang tidak dapat dikontrol (*uncontrollable force*):

1. Persaingan
2. Distribusi
3. Ekonomi
4. Sosioekonomi
5. Keuangan
6. Hukum
7. Fisik
8. Politik
9. Sosiokultural
10. Buruh
11. Teknologi

Controllable force (kekuatan yang sedikit dapat dikontrol):

1. Faktor-faktor produksi (modal, bahan baku, tenaga kerja).
2. Aktivitas-aktivitas organisasi (personalia, keuangan, produksi, pemasaran).

Lingkungan domestik yaitu semua kekuatan yang tidak dapat dikontrol yang bersumber dari negara asal yang menyelimuti dan mempengaruhi kehidupan dan perkembangan perusahaan. Lingkungan luar negeri yaitu semua kekuatan yang tidak dapat dikontrol yang bersumber dari Negara asal yang menyelimuti dan mempengaruhi kehidupan dan perkembangan perusahaan. Lingkungan internasional adalah interaksi-interaksi antara kekuatan-kekuatan lingkungan domestic dan luar negeri

atau antara beberapa perangkat kekuatan lingkungan luar negeri. *Self reference criterion* adalah referensi tanpa sadar terhadap nilai-nilai budaya sendiri ketika menilai tindakan-tindakan perilaku orang lain dalam lingkungan yang baru dan berbeda.

BAB 5

ETIKA BISNIS DAN TANGGUNG JAWAB PERUSAHAAN

Latarbelakang

Etika bisnis merupakan suatu kode etik perusahaan dalam melakukan aneka ragam kegiatan bisnis, mulai dari perusahaan, industri, masyarakat, dan individu itu sendiri. Etika bisnis ini sangat penting dalam suatu perusahaan, mengapa? Karena untuk membentuk perusahaan yang memiliki kekukuhan yang kuat dan dapat menciptakan nilai yang tinggi.

Dalam etika bisnis pasti suatu perusahaan memiliki tanggung jawab sosial terhadap semua hal yang terkait dengan perusahaan yang bersangkutan. Tanggung jawab sosial itu sendiri merupakan suatu kewajiban perusahaan dalam berbisnis di luar aturan yang ditentukan hukum dengan tujuan untuk mendapatkan sasaran dalam jangka panjang dan baik untuk masyarakat. Adapun etika bisnis dan tanggung jawab sosial suatu perusahaan bisa Anda simak di bawah ini.

A. Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan



Pertama, yaitu tanggung jawab sosial terhadap customer yang mana tanggung jawab ini lebih luas dan tidak hanya menyediakan jasa atau barang saja. Perusahaan memiliki tanggung jawab produksi dan penjualan kepada customer (pelanggan). Dimana dalam menghasilkan produk bisa menjamin keselamatan pelanggan. Sedangkan untuk penjualan, perusahaan melakukan strategi bisnis sesuai dengan kenyataan tidak melebih-lebihkan dalam periklanan.

Tanggung jawab sosial perusahaan yang kedua yaitu kepada karyawan. Tanggung jawab perusahaan kepada karyawan ini yaitu meliputi memberikan rasa aman kepada semua karyawan, mendapat perlakuan yang layak dari satu karyawan ke karyawan yang lain, mendapatkan perlindungan terhadap segala macam pelecehan, dan mempunyai kesempatan yang sama dalam suatu perusahaan.

Selain kepada karyawan, perusahaan juga memiliki tanggung jawab terhadap kreditor. Ketika perusahaan mengalami suatu masalah yang berkaitan dengan keuangan dan belum bisa memenuhi kewajibannya, maka perusahaan harus menginformasikan kepada kreditor.

Etika bisnis dan tanggung jawab sosial yang keempat yaitu terhadap pemegang saham. Perusahaan memiliki tanggung jawab penuh untuk memberikan kepuasan pemegang saham. Adapun cara perusahaan untuk meyakinkan pemegang saham yaitu dengan cara sang manager perusahaan memantau seluruh keputusan perusahaan dengan memberikan keyakinan bahwa yang dilakukan adalah untuk kepentingan pemegang saham.

Selain itu, bisa dengan gaji karyawan dihubungkan dengan kinerja suatu perusahaan yang mana karyawan hanya memaksimalkan nilai suatu perusahaan dan fokus di dalamnya. Cara yang lain, yaitu pemegang saham berperan aktif dalam memberikan pengaruh kebijakan manajemen suatu perusahaan.

Terlebih lagi jika mereka kurang puas dengan upah atau gaji yang diberikan perusahaan. Pada umumnya pemegang saham yang sangat berperan aktif adalah investor perusahaan yang mempunyai saham dengan jumlah yang besar, sehingga pemegang saham akan meminta eksekutif perusahaan untuk bertanggung jawab atas ketidakpuasan yang didapatkan.

Etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan yang kelima yaitu kepada lingkungan. Tanggung jawab ini bisa dilakukan dengan cara mencegah adanya polusi udara di lingkungan sekitar dengan melakukan peninjauan kembali dalam proses produksi. Sebagai contohnya, bisa dengan melakukan pembatasan jumlah CO₂ (Karbondioksida) yang diakibatkan dari proses produksi.

Caranya yaitu dengan mendesain ulang peralatan produksi serta produknya, kemudian melakukan daur ulang plastik serta membatasi pemakaian bahan material yang nantinya menjadi sampah yang padat. Untuk pencegahan selanjutnya yaitu yang berkaitan dengan polusi daratan. Pada polusi daratan ini bisa dilakukan dengan meninjau kembali dalam proses produksi, pengemasan, penyimpanan, serta pengiriman barang-barang sisa yang beracun ke tempat atau lokasi pembangunan.

Tanggung jawab sosial perusahaan yang terakhir yaitu kepada komunitas. Caranya dengan membuat sponsor acara yang dibuat masyarakat setempat di sekitar lingkungan perusahaan,

kemudian bisa memberikan sebagian dana sebagai tujuan pendidikan, dan memberikan sumbangan untuk masyarakat yang kurang mampu. Nah, ketika etika bisnis dan tanggung jawab sosial ini diperhatikan betul-betul pada setiap perusahaan maka perusahaan yang bersangkutan akan lebih mudah dalam menjalankan visi misi perusahaan.

B. Pengertian Definisi Tujuan dan Fungsi Etika Bisnis

Pada kesempatan kali ini, pembahasan kita adalah tentang etika dalam berbisnis, yang dimulai dari pengertian etika bisnis, tujuan diadakannya etika dalam berbisnis, hingga fungsi dari etika bisnis itu sendiri. Nah jika Anda tertarik dengan dunia bisnis, maka Anda perlu mengenal sekaligus belajar mengenai etika dalam berbisnis.

Anda jangan menyepelekan sebuah bisnis, karena dalam dunia bisnis juga terdapat etikanya atau aturan main dalam menjalankan bisnis yang akan Anda rintis. Hal ini dilakukan agar dalam menjalankan bisnisnya tidak asal-asalan alias ngawur seenak Anda sendiri tanpa melihat dan memperhatikan rambu-rambu yang sudah ditetapkan.

1. Definisi Etika Bisnis

Kita awali pembahasan kita kali ini dengan definisi etika bisnis. Pertama adalah kata etika, Menurut bahasa Yunani, kata etika berawal dari kata ethos yang memiliki arti sikap, perasaan, akhlak, kebiasaan, watak. Sedangkan Magnis Suseno berpendapat bahwa etika merupakan bukan suatu ajaran melainkan suatu ilmu.



Kata kedua adalah bisnis, yang diartikan sebagai suatu usaha. Jika kedua kata tersebut dipadukan, yaitu etika bisnis maka dapat didefinisikan sebagai suatu tata cara yang dijadikan sebagai acuan dalam menjalankan kegiatan berbisnis. Dimana dalam tata cara tersebut mencakup segala macam aspek, baik dari individu, institusi, kebijakan, serta perilaku berbisnis.

Pengertian Etika Bisnis dan Cara Penyusunannya. Untuk menyusun etika bisnis yang bagus, maka perlu diperhatikan beberapa hal berikut ini, yaitu tentang pengendalian diri, pertanggungjawaban sosial, menjadikan persaingan secara sehat, penerapan konsep yang berkelanjutan, dapat mempertahankan keyakinannya, konsisten dengan sebuah aturan yang sudah disepakati bersama, penumbuhan kesadaran serta rasa memiliki dengan apa yang sudah disepakati, menciptakan suatu sikap untuk saling percaya pada antar golongan pengusaha, serta perlu diadakannya sebagian dari etika bisnis untuk dimasukkan dalam hukum yang dapat berupa suatu perundang-undangan.

2. Tujuan Etika Bisnis

Pengertian Etika Bisnis dan Tujuan Dibuatnya Etika Bisnis. Pada dasarnya sebuah etika bisnis ini digalakkan karena memiliki maksud dan tujuan tertentu dalam dunia bisnis. Adapun tujuan etika bisnis adalah untuk menjalankan dan menciptakan sebuah bisnis seadil mungkin serta

menyesuaikan hukum yang sudah dibuat. Selain itu, juga dimaksudkan untuk menghilangkan ketergantungan pada sebuah kedudukan individu maupun perusahaan.

Etika bisnis ini tingkatannya lebih luas jika dibanding dengan ketentuan yang sudah diatur berdasarkan hukum yang berlaku, bahkan jika dibandingkan dengan standar minimal dari ketentuan hukum maka etika bisnis menjadi standar atau ukuran yang lebih tinggi. Hal ini dikarenakan, dalam kegiatan berbisnis tidak jarang kita jumpai adanya bagian abu-abu dan tidak diatur berdasarkan ketentuan hukum.

3. Fungsi Etika Bisnis

Pengertian Etika Bisnis dan Fungsi Penerapan Etika Bisnis. Dalam penerapan etika bisnis ini tentu akan adalah nilai plus atau keuntungan tersendiri bagi sebuah perusahaan, baik dalam jangka waktu yang panjang maupun menengah. Adapun fungsi etika bisnis diantaranya adalah dapat mengurangi dana yang diakibatkan dari pencegahan yang kemungkinan terjadinya friksi atau perpecahan, baik dari intern perusahaan itu sendiri maupun ekstern.

Selain itu, dalam penerapan etika bisnis ini juga berfungsi untuk membangkitkan motivasi pekerja agar terus meningkat, melindungi prinsip dalam kebebasan berdagang atau berniaga, serta dapat menciptakan keunggulan dalam bersaing.

Secara umum, suatu tindakan perusahaan yang kurang etis akan membuat konsumen menjadi terpancing dan pada akhirnya muncullah sebuah tindakan pembalasan. Seperti contoh adanya larang beredarnya suatu produk, gerakan pemboikotan, dan yang sejenisnya, maka yang terjadi adalah penurunan nilai jual dan juga perusahaan.

Hal ini tentu berbeda dengan suatu perusahaan yang menghargai adanya etika bisnis, pasti akan mendapatkan peringkat kepuasan yang lebih tinggi.

4. Prinsip Etika Bisnis

a. Kejujuran ketika berkomunikasi dan bersikap

Kejujuran merupakan poin penting dalam menjalankan usaha sekaligus membangun kepercayaan. Dalam berbisnis, Anda rajin, bersikap jujur dalam segala hal. mulai dari memberikan informasi dan menganalisa kekurangan perusahaan.

b. Integritas

Seseorang yang memimpin perusahaan mendapatkan kepercayaan dari orang lain karena mempunyai integritas. Integritas dapat diartikan sebagai konsistensi antara pemikiran, perkataan, dan perbuatan.

c. Memenuhi janji serta komitmen yang dibuat

Seorang pebisnis dapat dipercaya karena mampu memenuhi semua janji serta komitmennya yang pernah dibuat. Dalam berbisnis Anda tidak boleh asal membuat janji, tetapi saat diucapkan Anda dapat langsung memenuhinya dengan baik.

d. Loyalitas

Loyalitas merupakan hal yang penting dalam berbisnis. Hal ini agar bisnis yang Anda jalani dapat berjalan dengan baik tanpa adanya konflik. Keloyalatan dapat ditunjukkan dengan bekerja keras sesuai dengan visi misi perusahaan serta mampu membedakan urusan kantor dengan masalah pribadi. Loyalitas juga dapat terlihat dari keseriusan Anda mengembangkan bisnis yang dijalani.

Nah, sampai di sini pembahasan kita tentang pengertian etika bisnis, selamat untuk Anda yang berani masuk dalam dunia bisnis dan tentunya dengan menjunjung tinggi adanya etika bisnis.

5. Pelajari Teori Etika Bisnis Secara Lengkap

Pada kesempatan kali ini kita akan membahas tentang teori etika bisnis. Tahukah Anda bagaimana teori etika bisnis yang sesungguhnya? Nah, bagi Anda yang masih belum

banyak mengetahuinya bisa membaca artikel ini. Sedangkan untuk Anda yang sudah mengetahui dan sudah paham betul, maka tidak ada salahnya jika Anda membaca artikel ini, sebagai tambahan ilmu dan pengetahuan Anda sehingga wawasan yang Anda miliki semakin luas.

Alangkah baiknya kita bahas satu persatu tema di atas agar Anda bisa lebih paham. Yang pertama yaitu tentang etika, dimana kata etika yang diambil dari bahasa Yunani yaitu “ethos” yang memiliki arti adat istiadat. Pada umumnya etika ini selalu berkaitan dengan suatu kebiasaan yang baik, dimana kebaikan tersebut menyangkut pada diri sendiri maupun masyarakat luas. Secara metodologi, etika tidak selalu menilai suatu perusahaan.

Dan etika itu sendiri membutuhkan sikap kritis, sistematis, dan metodis, dalam menjalankan refleksi. Oleh karena itu, etika adalah suatu ilmu yang mana akan membahas tentang tingkah laku. Sedangkan bisnis secara bahasa berasal dari bahasa inggris yaitu kata business dimana memiliki kata dasar busy yang berarti sibuk. Sibuk ini bisa diartikan dengan segala sesuatu dan aktivitas yang dapat menghasilkan keuntungan.

6. Teori Etika Bisnis Berdasarkan Sejarah



Sebelum membahas teori etika bisnis, kita akan bicarakan beberapa teori tentang bisnis menurut beberapa

ahli. Salah satunya yaitu pendapat Glos, Stade, dan Lowry (1996) yang mengatakan bahwa bisnis merupakan semua kegiatan yang diatur dan diorganisir oleh mereka yang bergerak dalam bidang industri dan perniagaan yang mana kegiatan tersebut menyediakan barang dan juga jasa sebagai pemenuhan kebutuhan dalam rangka untuk mempertahankan serta memperbaiki standar dan kualitas hidup.

Sedangkan Steinfeld mengartikan bahwa bisnis merupakan suatu lembaga yang dapat menyediakan barang maupun jasa yang diperlukan oleh masyarakat umum. Steinfeld juga mengatakan, ketika keperluan seseorang bertambah dan semakin meningkat, maka lembaga/instansi bisnis pun ikut meningkat dalam perkembangannya sebagai pemenuhan kebutuhan masyarakat dan disertai dengan pencarian laba.

Pengertian etika bisnis jika diambil dari beberapa kata yang sudah didefinisikan di atas yaitu (etika dan bisnis) maka bisa diartikan sebagai suatu cara untuk menjalankan suatu kegiatan bisnis atau usaha, dimana dalam kegiatan tersebut mencakup semua aspek yang berhubungan dengan masyarakat, perusahaan, maupun individu masing-masing. Dalam etika bisnis yang ada pada setiap perusahaan ini nantinya akan membentuk suatu perilaku, norma, dan nilai karyawan serta pemimpin ketika membangun hubungan baik, adil, dan sehat, terhadap pelanggan, pemegang saham, serta masyarakat pada umumnya.

C. Teori Etika Bisnis Menurut Beberapa Ahli

Adapun teori etika bisnis menurut beberapa ahli, yang salah satunya yaitu berdasarkan pernyataan Hill dan Jones (1998). Beliau mendefinisikan etika bisnis sebagai suatu ajaran yang dipergunakan sebagai pembeda antara yang salah dan yang benar untuk memberi pembekalan kepada semua pemimpin perusahaan pada saat membuat pertimbangan dalam mengambil sebuah keputusan yang strategis dan berkaitan dengan permasalahan moral yang sangat kompleks.

Sedangkan menurut Velasques (2002), menyatakan bahwa pengertian etika bisnis diartikan sebagai suatu studi atau kajian yang secara khusus membahas mengenai moral, baik moral yang positif maupun negatif. Kajian ini akan berkonsentrasi berdasarkan standar moral, yang mana kajian ini akan diterapkan pada perilaku, institusi, dan juga kebijakan dalam berbisnis.

Teori etika bisnis yang terakhir yaitu berdasarkan pendapat Steade et al (1984). Steade et al mengatakan bahwa etika bisnis merupakan suatu standar etika yang ada kaitannya dengan tujuan serta cara pembuat keputusan dalam berbisnis. Menurut Von der Embse dan R.A Wagley ada tiga pendekatan yang bisa dilakukan dalam merumuskan etika bisnis, yaitu Utilitarian Approach, Individual Rights Approach, Justice Approach.

Contoh etika bisnis dalam perusahaan

Terdapat beberapa hal tentang etika bisnis dalam suatu perusahaan, berikut beberapa contoh yang perlu Anda ketahui.

1. Sebutkan nama lengkap. Dalam situasi berbisnis, Anda diharuskan untuk menyebutkan nama lengkap saat berkenalan. Tetapi jika Anda memiliki nama yang cukup panjang maka akan lebih baik untuk sedikit menyingkat.
2. Berdiri saat memperkenalkan diri. Saat memperkenalkan diri maka lakukan dengan berdiri untuk menegaskan kehadiran mitra. Jika tidak Anda tidak memungkinkan untuk berdiri maka Anda dapat mundurkan kursi kemudian sedikit membungkuk. Hal ini akan membuat orang lain menilai positif sikap Anda.
3. Ucapkan terima kasih secukupnya. Dalam sebuah percakapan bisnis dengan siapa pun Anda hanya cukup mengucapkan terima kasih yang tidak berlebihan. Jika Anda mengucapkannya terus menerus maka orang lain akan menganggap Anda sangat memerlukan bantuan.
4. Hindari duduk sambil menyilang kaki. Tidak hanya wanita, seorang pria terkadang juga senang menyilangkan kaki saat duduk. Namun dalam dunia kerja, posisi ini cenderung tidak sopan sehingga perlu Anda hindari saat bersama mitra kerja.

1. 10 Contoh Etika Bisnis Yang Wajib Dimiliki Oleh Pebisnis

Berbisnis, tentu memiliki aturan dan etika untuk memajukan usaha dan perusahaan yang telah Anda kelola. Sebuah usaha akan maju atau berkembang jika pengelola bisnis memiliki etika yang baik dan mampu melayani para konsumen atau rekan kerjanya, rekan bisnisnya dengan sangat baik. Nah selain baik hati, contoh etika bisnis yang wajib pertama kali Anda miliki adalah jujur.

Nah selain baik hati dan jujur masih banyak lagi etika bisnis yang harus dan memang wajib Anda miliki. Etika bisnis merupakan cara dalam menjalankan kegiatan bisnis, yang mencakup segala aspek dan berkaitan dengan individu, industri, perusahaan, serta masyarakat di sekitar Anda. Hal ini bertujuan agar Anda dapat menjalankan bisnis secara adil sesuai dengan hukum yang sudah berlaku. Nah agar memudahkan Anda dalam menjalankan bisnis Anda supaya lebih sukses, berhasil dan mampu berkembang dengan pesat, Anda bisa menerapkan 10 etika bisnis berikut.

Namun bukan hanya itu saja, karena dalam sebuah bisnis jika seseorang melanggar akan etika berbisnis akan mengalami sebuah hukuman dengan kasus yang telah ia ciptakan. Untuk itu, 10 etika bisnis yang akan diberikan tentu akan sangat dibutuhkan supaya Anda tidak mengalami kasus dan mendapatkan sebuah hukuman.

Contoh Kasus Pelanggaran Etika Bisnis



Etika bisnis adalah salah satu studi khusus yang harus dimiliki oleh pebisnis. Dan studi ini ada kaitannya dengan perilaku dan moral yang dinilai benar atau salah. Dalam berbisnis jika terdapat suatu kesalahan dalam beretika pastinya ini akan menimbulkan masalah. Dan masalah yang dihadapi ini memiliki 3 jenis masalah yang akan ada kaitannya dengan masalah sistematis, individu, dan korporasi. Dimana semua masalah ini akan menimbulkan kasus, dan salah satu contoh kasus pelanggaran etika bisnis ini sudah pernah dialami oleh perusahaan obat nyamuk yang ada di wilayah Bogor.

Untuk mengerti mengenai kasus tersebut, Anda bisa langsung membuka kasus pelanggaran etika obat nyamuk yang dibuat oleh perusahaan Megasari Makmur, Bogor Jawa Barat. Anda bisa langsung memahami apa etika bisnis yang telah dibuatnya dan bagaimana cara mereka mencari solusi untuk menanganinya.

Nah, dengan melihat kejadian ini, pastinya yang namanya etika bisnis memang harus diutamakan dan jika ini sama sekali tidak ada di dalam diri Anda, maka Anda lebih baik jangan membuka usaha bisnis di bidang apapun. Setelah

mengetahui akan kasus yang telah terjadi karena pelanggaran dalam sebuah etika bisnis, untuk itu anda harus bisa punya etika bisnis berikut ini.

Etika bisnis yang wajib dimiliki oleh pebisnis unggul dan yang mau sukses dalam usahanya, Anda bisa menerapkan 10 etika bisnis berikut, diantaranya:

- a. Jujur dan tidak berbohong.
- b. Bersikap Dewasa dan tidak kekanak-kanakan.
- c. Lapang dada dalam cara berkomunikasi.
- d. Menggunakan panggilan atau sebutan nama orang dengan baik.
- e. Menggunakan pesan bahasa efektif dan efisien.
- f. Tidak mudah emosi atau emosional.
- g. Berinisiatif sebagai pebisnis pembuka dialog.
- h. Berbahasa yang baik, ramah dan sopan.
- i. Menggunakan pakaian yang pantas dan menyesuaikan keadaan.
- j. Bertingkah laku yang baik.

Perilaku Etika Dalam Bisnis Perusahaan

Perilaku etika dalam bisnis di atas hanyalah sebagian etika bisnis yang harus Anda miliki, selain itu Anda juga harus memiliki etika lainnya yang tentunya yang dibutuhkan dalam mengendalikan diri, bisnis dan moral/perilaku Anda. Etika lain yang harus Anda miliki diantaranya:

1. Pengendalian diri.
2. Pengembangan akan tanggung jawab secara sosial (*sosial responsibility*).
3. Mempertahankan jati diri dan tidak terombang-ambing oleh pesatnya akan perkembangan informasi serta teknologi.
4. Menciptakan akan persaingan yang sehat.
5. Menerapkan akan konsep “pembangunan yang berkelanjutan”.
6. Menghindari dari sifat 5K (Katabelece, Kongkalikong, Koneksi, Kolusi, dan Komisi).
7. Mampu menyatakan bahwa itu memang benar atau salah.

8. Menumbuhkan sikap untuk saling percaya baik antara golongan pengusaha kuat atau golongan pengusaha bawah.
9. Konsekuen dan konsisten atas aturan main yang sudah disepakati bersama.
10. Menumbuh kembangkan akan sikap sadar, rasa memiliki atas apa yang sudah disepakati dan tidak memberikan kecurangan.
11. Perlu etika bisnis yang dituangkan pada suatu hukum yang positif dengan berupa peraturan yang berlaku pada perundang-undangan.

Nah etika bisnis perusahaan di atas akan sangat mampu membuat perusahaan, pribadi, dan perilaku Anda akan sangat mendukung dan mampu membuat perusahaan semakin berkembang, maju, dan mudah dalam melaksanakan suatu bisnis baik yang sulit apalagi yang mudah. Selain itu, hindari semua masalah atau kasus yang mampu membuat perusahaan turun dan moral Anda terendahkan. Anda diharuskan untuk menjaga nama baik perusahaan karena hal ini sangat penting. Reputasi perusahaan merupakan modal utama agar perusahaan dapat berkembang.

Itulah wacana dan informasi mengenai contoh etika bisnis dan kasus masalah yang bisa membuat bisnis Anda turun, semoga wacana dan informasi di atas dapat bermanfaat bagi Anda yang membacanya.

2. Pengertian Definisi Hukum Bisnis, Fungsi, dan Tujuannya

Pengertian hukum bisnis pastilah sudah sangat dihafal oleh mahasiswa yang mempelajari ilmu bisnis pada saat ia menempuh studinya. Namun, ternyata pengertian dari hukum bisnis yang terbilang cukup sederhana saat dihafal tersebut, cukup sulit jika anda mempraktekkannya dalam dunia nyata.

Ya, hukum bisnis adalah sebuah perundang-undangan yang berisi tentang tata cara dalam berbisnis agar bisnis atau perdagangan tersebut bisa tertib dan masalah yang ada dalam

bisnis tersebut bisa diselesaikan dengan baik tanpa harus menyimpang dari hukum yang telah berlaku.

Ketika seseorang berniat menjalankan sebuah bisnis, sebenarnya agar bisnisnya aman dari masalah, seseorang tersebut harus mengerti betul tentang hukum dalam berbisnis. Tentunya saat mengerti hukum dalam berbisnis, ilmu tersebut akan bermanfaat untuknya jikalau pada saat menjalankan bisnis mereka mendapati sebuah masalah.

a. Fungsi dan Definisi Hukum Bisnis



Masalah dalam bisnis tak hanya soal izin berbisnis, tetapi juga masalah dengan saingan bisnisnya yang terkadang membuat pelaku bisnis harus bermasalah dengan hukum. Maka dari itu, mulai sekarang, bagi anda yang ingin bisnisnya berjalan dengan lancar, tak ada salahnya anda mengetahui lebih detail tentang hukum dalam berbisnis.

Pengertian dari hukum bisnis saja tidak cukup ketika anda ingin tahu lebih dalam tentang hukum bisnis. Biasanya, setelah anda mengetahui tentang definisi hukum bisnis, anda juga wajib tahu tentang fungsi dan tujuannya. Setidaknya, ada beberapa fungsi dari hukum bisnis yang wajib diketahui oleh pelaku bisnis. Fungsi yang pertama, hukum bisnis bisa dijadikan sebagai sumber informasi bagi para pelaku bisnis. Ya, dengan mempelajari hukum bisnis,

maka mereka bisa mengetahui sedikit seluk beluk tentang berbisnis yang baik dan menguntungkan.

Fungsi hukum bisnis yang kedua adalah pelaku bisnis bisa lebih mengetahui hak dan kewajibannya saat membangun sebuah usaha. Hak berbisnis, salah satunya mungkin bisa menawarkan produk apapun sebagai produk bisnis andalannya. Yang terpenting, produk bisnisnya tidak menyimpang dari aturan perundang-undangan dan tidak merugikan orang lain. Sedangkan untuk masalah kewajiban, kewajiban pelaku bisnis adalah membayar pajak. Jadi, jika anda mengerti hukum bisnis dengan baik, seharusnya anda tidak melupakan kewajiban anda yaitu membayar pajak.

b. Tujuan Hukum Bisnis

Tentunya masih ada lagi fungsi dari hukum bisnis yang wajib dipahami oleh pelaku bisnis. Dengan adanya hukum bisnis diharapkan pelaku bisnis akan lebih bisa bersikap baik dalam menjalankan bisnis. Dalam sebuah bisnis pastilah anda memiliki saingan, boleh saja bersaing untuk mendapatkan kesuksesan dalam bisnis, tetapi anda harus ingat bahwa bersaing harus sehat dan tidak boleh menggunakan cara curang yang bisa merugikan pebisnis lain. Selain fungsi dari hukum bisnis, Anda pun juga wajib tahu dan paham tentang tujuan hukum bisnis. Tujuan hukum bisnis yang paling simple adalah mewujudkan sebuah bisnis yang aman dan adil bagi semua pelaku bisnis.

Diharapkan setelah pelaku bisnis mau mempelajari tentang teori hukum bisnis mulai dari pengertian sampai dengan tujuan hukum bisnis, para pelaku bisnis bisa menjalankan bisnisnya dengan baik. Jikalau memang ada masalah yang harus mereka hadapi dalam berbisnis, masalah yang menghadang tersebut bisa diselesaikan dengan baik dan tidak menimbulkan masalah yang bisa menyimpang dengan hukum.

Jadi, bisa dikatakan ketika pelaku bisnis memahami hukum bisnis, mereka bisa menjalankan bisnis dengan bijak

dan bisa dengan mudah meraih kesuksesannya. Semoga informasi tentang pengertian hukum bisnis dan teori hukum bisnis yang lainnya bisa bermanfaat bagi para pembaca.

3. Mari Mengetahui Prinsip-prinsip Etika Bisnis

Setiap perusahaan ketika menjalankan bisnisnya diwajibkan untuk berjalan berdasarkan etika bisnis, dimana dalam etika bisnis tersebut terdapat prinsip dalam berbisnis. Dimana prinsip tersebut menjadi pedoman dan mempunyai standar baku sebagai pencegah adanya ketimpangan atau kecacatan etika moral dalam operasi perusahaan.

Nah, dengan demikian prinsip-prinsip etika bisnis ini sangat penting dalam sebuah perusahaan. Pada umumnya prinsip-prinsip yang digunakan dalam dunia bisnis adalah tidak lepas dari kehidupan sehari-hari kita. Akan tetapi prinsip yang diberlakukan pada dunia bisnis sebenarnya adalah sebuah implementasi dari prinsip-prinsip etika seperti pada umumnya.

a. Prinsip-prinsip Etika Bisnis Menurut Muslich



Salah satu teori etika bisnis yang paling kita kenal yaitu berdasarkan pendapat Muslich, yang menyatakan bahwa etika bisnis memiliki 5 prinsip diantaranya yaitu ada otonomi, kejujuran, keadilan, saling menguntungkan, dan integritas moral. Pertama adalah prinsip otonomi, dimana suatu perusahaan memiliki kebebasan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan bidangnya serta melakukannya berdasarkan visi, misi perusahaan.

Dalam hal ini, maka kebijakan yang digunakan perusahaan harus mengarah pada pengembangan visi misi perusahaan, sehingga orientasi kesejahteraan dan kemakmuran karyawan beserta komunitasnya bisa tercapai. Salah satu bagian dari prinsip otonomi yaitu tanggung jawab. Ketika seseorang menyadari kewajibannya dan memiliki kebebasan untuk memutuskan sesuatu yang dianggapnya baik, maka keputusan tersebut harus bisa dipertanggungjawabkan.

Prinsip-prinsip etika bisnis yang kedua yaitu prinsip kejujuran. Suatu kejujuran merupakan hal yang penting pada setiap melakukan bisnis. Dalam hal ini ketika suatu bisnis tidak dilandasi dengan kejujuran maka kepercayaan yang sudah lama tertanam akan hilang dengan waktu sekejap, baik kepercayaan material, komersial, maupun moral.

Ada 3 lingkup dalam kaitannya dengan kejujuran pada kegiatan bisnis ini. Diantaranya yaitu kejujuran dalam memenuhi syarat perjanjian atau kontrak bisnis, kejujuran dalam menawarkan jasa maupun barang antara kualitas dengan harga disesuaikan, dan yang terakhir yaitu kejujuran ketika berkaitan dengan kerja intern di suatu perusahaan.

Prinsip ketiga ada keadilan, dimana sebuah perusahaan wajib hukumnya untuk selalu bersikap adil pada pihak yang berhubungan dengan suatu sistem bisnis. Salah satu contohnya yaitu pemberian gaji karyawan harus adil sesuai dengan kontribusi yang diberikan, tidak ada perbedaan dalam melayani konsumen, dan yang lainnya. Menurut Aristoteles, ada tiga macam kegiatan yang berkaitan dengan keadilan. Ketiga tersebut yaitu keadilan legal, keadilan komunikatif, dan keadilan distributif.

Prinsip-prinsip etika bisnis yang keempat yaitu saling menguntungkan, dimana dalam pembuatan bisnis ini tidak Ada salah satu pihak yang merasa dirugikan. Prinsip ini akan menuntut pengusaha dalam melakukan persaingan

bisnis diharuskan untuk dapat memunculkan win-win situation. Dan prinsip bisnis yang kelima ada integritas moral, dimana setiap menjalankan bisnis harus menjaga betul nama baik (citra) suatu perusahaan. Dalam hal ini bisa dilakukan dengan memegang teguh prinsip kejujuran, keadilan, dan juga bisa saling menguntungkan antar sesama.

b. Prinsip-prinsip Etika Bisnis dengan Tanggung Jawabnya

Selain 5 prinsip etika bisnis yang disebutkan Muslich, Caux Round Table menambahkan bahwa seorang pengelola bisnis mempunyai tanggung jawab yang lumayan berat, yang mana tanggung jawab tersebut merupakan sebuah penghormatan atas suatu kepercayaan yang diberikan yaitu menjadi pengelola bisnis.

Tanggung jawab tersebut diantaranya yaitu penerapan manajemen secara profesional dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan yang sewajarnya, memberikan informasi yang benar adanya dan tidak dibuat-buat kepada para investor yang berkaitan dengan masalah legal dan sulitnya persaingan.

Kemudian tanggungjawab yang selanjutnya yaitu mampu melindungi dan mengembangkan aset investor yang sudah diberikan, dan yang terakhir yaitu bisa menghormati segala macam masukan dari investor. Nah jika Anda sebagai seorang pengusaha maka prinsip-prinsip etika bisnis ini wajib untuk Anda terapkan dengan sungguh-sungguh, sehingga bisnis Anda bisa menjadi lebih besar.

4. Bisnis yang Cocok untuk Mahasiswa dengan Modal Kecil

Anda sebagai mahasiswa, ingin punya bisnis sendiri? Malu dong setiap hari masih minta orang tua. Nah, sebagai seorang mahasiswa pada dasarnya bukanlah penghalang untuk menjadi pebisnis. Mahasiswa hebat bukanlah seorang mahasiswa yang selalu mendapatkan IPK tertinggi, tidak

pernah absen kuliah, aktif mengikuti diskusi, dan kegiatan mahasiswa lainnya melainkan mereka yang masih duduk di bangku kuliah sudah berani merintis sebuah bisnis.

Nah, apakah Anda termasuk mahasiswa yang memiliki jiwa bisnis ?? atau mempunyai niat untuk menjadi pebisnis? Nah, di sini kami akan membahas tentang bisnis yang cocok untuk mahasiswa. Bagi Anda yang mengaku mahasiswa hebat, wajib untuk menyimak artikel ini hingga tuntas.

a. Bisnis untuk Mahasiswa



Pada dasarnya bisnis untuk mahasiswa ini sangatlah banyak. Jika Anda termasuk mahasiswa yang aktif dan tidak mau tinggal diam pasti akan menemukan banyak cara untuk dapat menghasilkan rupiah. Dengan kesibukan Anda belajar di bangku kuliah tentu sebagian dari waktu Anda bisa dimanfaatkan untuk menjalankan bisnis meskipun kecil-kecilan.

Bisnis kecil-kecilan tidaklah menjadi masalah, karena pada dasarnya orang besar juga bermula dari hal yang kecil maka Anda tidak perlu minder atau malu. Jalani saja dengan percaya diri dan penuh keyakinan, pasti Tuhan akan membantu Anda untuk sebuah kesuksesan.

Mau Tahu Bisnis yang Cocok untuk Mahasiswa? Kenali Hobi dan Bakat Anda. Salah satu bisnis yang dapat Anda lakukan sambil belajar di bangku kuliah yaitu bisnis yang sesuai dengan hobi Anda. Bisnis sesuai dengan hobi Anda tentu akan lebih enjoy dan menyenangkan untuk dijalankan karena Anda bekerja dengan tanpa adanya tekanan melainkan kesukaan sekaligus bisa membantu untuk menggali lebih dalam tentang bakat terpendam yang Anda miliki.

b. Peluang Bisnis Mahasiswa

Salah satu contohnya yaitu photographer. Jika Anda memiliki kualitas dalam memotret itu bagus dan didukung dengan alat yang Anda miliki maka tidak perlu ragu lagi, langsung saja membuat layanan pemotretan misalnya.

Selain photographer, jika Anda memiliki kemampuan dalam design grafis pasti memiliki daya jual yang tinggi. Hal ini karena banyak juga bermunculan distro-distro kaus muslim maupun kaus pada umumnya, di situ Anda bisa melakukan kerja sama dengan distro kaus untuk menjadikan Anda sebagai tim creative design nya.

Nah, jika Anda mempunyai daya berimajinasi yang tinggi hingga menghasilkan karya design yang luar biasa pasti Anda akan dijadikan partner tetap distro kaus tersebut. Dengan demikian, di sinilah yang menjadi peluang bisnis mahasiswa yaitu yang mempunyai keahlian, hobi dan kemauan yang kuat untuk maju.

Bisnis yang Cocok untuk Mahasiswa, ya Jasa Pengetikan, sebagai mahasiswa tentu tidak terlepas dari yang namanya tugas, dimana tugas tersebut harus diprint. Nah Anda pun bisa mengambil situasi yang seperti ini, yaitu membuat jasa pengetikan dan print.

c. Bisnis Modal Kecil untuk Mahasiswa

Sebagian orang yang tidak memiliki waktu luang yang banyak hingga hanya ngetik pun tidak ada waktu, seorang aktivitis misalnya yang disibukkan dengan mengurus problematika kampus maka Anda bisa memulai untuk

beraksi menawarkan jasa Anda kepada orang-orang tersebut. Anda pun tidak perlu mengeluarkan uang yang besar untuk memulai bisnis ini, apalagi jika Anda sudah memiliki printer dan komputer pasti lebih enak lagi. Anda hanya perlu membeli kertas dan tinta sudah cukup.

Untuk memulai sebuah usaha pada dasarnya tidak selalu membutuhkan modal yang besar, bisnis modal kecil untuk mahasiswa pun tidak sedikit. Anda hanya butuh keberanian dan kesungguhan hati untuk memulai menjalankan bisnis yang akan Anda rintis dengan harapan ke depannya adalah sebuah kesuksesan.

Selain pengetikan, Anda juga dapat membuka bisnis jualan pulsa. Jualan pulsa merupakan salah satu bisnis yang banyak diminati karena tidak memerlukan tempat usaha dan cukup mudah dijalankan. Untuk menjalankan usaha ini Anda cukup menyediakan sebuah handphone untuk melakukan transaksi. Dalam mempromosikan usaha Anda juga mudah, Anda dapat mulai dari teman-teman kampus. Jika Anda sudah mulai memiliki pelanggan maka bukan tidak mungkin penghasilan Anda akan cepat meningkat.

Bisnis yang cocok untuk mahasiswa selanjutnya adalah jasa bimbingan belajar. Ini merupakan usaha sampingan yang paling sering dilakukan oleh mahasiswa. Selain membagi ilmu, bisnis ini juga menguntungkan. Anda dapat membuka les privat sendiri atau pun bergabung dengan lembaga bimbingan belajar. Salah satu hal penting yang harus diperhatikan adalah Anda disarankan untuk membuka jasa bimbingan belajar sesuai dengan kapasitas Anda. Sebagai contoh jika Anda merupakan mahasiswa yang kuliah jurusan bahasa inggris maka Anda dapat membuka les bahasa inggris.

Nah, jika Anda sebagai mahasiswa yang sudah mempunyai niat yang kuat untuk berbisnis maka lanjutkan dan mulailah dengan action Anda dan semoga akan sukses nantinya. Sampai di sini dulu pembahasan kita tentang bisnis yang cocok untuk mahasiswa, semoga bermanfaat.

5. Pelanggaran Etika Bisnis Masa Sekarang

Bisnis kini menjadi sebuah hal yang bisa di dunia saat ini. Bahkan kini bisnis sudah menjamur dan banyak orang yang hendak membangun bisnis mereka sendiri guna kelangsungan hidup yang lebih baik. Tahukah anda dalam berbisnis yang elegan dan besar ada yang disebut dengan etika dalam berbisnis. Hal ini hampir sama dengan etika profesi lainnya yang ada di dalam kehidupan sehari-hari.

Namun yang membedakannya adalah dunia bisnis didominasi oleh para pengusaha yang notabene membuat sendiri aturan dan etika dalam berbisnis tersebut. bisnis saat ini makin banyak terlihat. Namun sebelum membahas tentang etika berbisnis kita coba memahami aspek apa saja yang diperlukan dalam etika bisnis dan apa saja jenis pelanggarannya yang kini jamak dilakukan oleh para pebisnis dan pihak yang terkait di dalamnya.

a. Aspek-aspek dalam Etika Berbisnis



Kita akan membahas tentang aspek-aspek dalam etika bisnis sebelum masuk ke pembahasan tentang pelanggaran etika bisnis. Aspek pertama yang ada dalam etika berbisnis adalah transaksi bisnis. Seperti kita tahu bahwa inti dari kemitraan bisnis sebenarnya adalah transaksi bisnis. Hal inilah yang membuat komunitas pebisnis terus tumbuh dan

interaksi bisnis tetap berjalan. Namun sayangnya pelanggaran etika dalam berbisnis juga banyak disumbang oleh aspek yang satu ini.

Penipuan dan transaksi bisnis ditambah transaksi bisnis yang tak transparan membuat etika yang seharusnya dihormati menjadi tercoreng. Hal ini tentu akan membuat hubungan bisnis menjadi kurang sehat dan bahkan ada pihak yang dirugikan. Jika hal tersebut sampai terjadi maka bisnis tersebut sudah mengarah ke kriminalitas yang bisa merugikan.

Pelanggaran etika bisnis juga bisa terjadi pada aspek perjanjian bisnis atau yang lebih sering disebut sebagai MOU yang disebut juga dengan measurable of understanding yang merupakan kesepakatan yang resmi maupun non resmi dari hubungan dua pebisnis yang hendak melakukan kerja sama bisnis dalam hal-hal tertentu. Pelanggaran etika bisa saja terjadi akibat salah satu pihak di dalam perjanjian yang menyalahi aturan kesepakatan yang telah dibuat.

Pelanggaran etika bisnis juga bisa terjadi pada kondisi dimana perjanjian tidak bisa diteruskan karena permasalahan sepihak sehingga pihak tersebut membuat perjanjian baru dengan pihak lain. Hal ini bisa situasi secara mediasi maupun musyawarah antar pihak yang berjanji berdasarkan hukum yang dibuat dalam perjanjian. Namun unsur kriminalitas bisa saja dimasukkan jika memang terdapat hal tersebut.

Pelanggaran etika bisnis yang selanjutnya adalah dalam aspek peminjaman modal atau investasi dilakukan antara satu pihak pemodal dengan pihak yang di modali. Tentu saja investasi ini memiliki tujuan pengembangan secara positif antara pemodal dengan yang di modali. Oleh karena itu, penting bagi anda untuk memperhatikan dengan saksama perjanjian investasi dan pengelolaan dan investasi. Terbukalah dalam hal pengelolaan anggaran agar hubungan antara investor dengan perusahaan bisa tetap baik. Iklim

investasi yang baik tentu sangat bagus untuk perusahaan yang bersangkutan.

Pelanggaran etika bisnis juga bisa terjadi dari hal-hal kecil yang tak terduga. Untuk menghindari pelajaran yang berkepanjangan dengan sanksi yang bisa berujung kriminalitas maka berbisnislah dengan sehat dan baik. Usahakan untuk transparan dan tetap positif agar tak terjadi kesalah paham antara pihak-pihak yang bersangkutan. Tetaplah untuk selalu memegang teguh amanah dan loyalitas dalam bekerja sama antar pihak-pihak terkait dalam sebuah hubungan bisnis.

b. Prinsip-prinsip Etika Bisnis

Secara umum etika dalam berbisnis merupakan acuan cara yang harus ditempuh oleh sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Untuk itu etika bisnis memiliki prinsip-prinsip umum yang dijadikan acuan untuk melaksanakan kegiatan agar tujuan bisnis dapat tercapai. Berikut prinsip-prinsip etika bisnis yang perlu Anda ketahui.

1) Prinsip otonomi dalam etika bisnis

Prinsip otonomi ini berarti sebuah perusahaan secara bebas memiliki kewenangan sesuai dengan di bidang yang dilakukan serta dalam pelaksanaannya sesuai visi dan misi yang dimilikinya.

2) Prinsip kejujuran dalam etika bisnis

prinsip kejujuran dalam etika bisnis merupakan nilai yang cukup mendasar untuk mendukung keberhasilan dan kinerja perusahaan. Sebuah bisnis akan berhasil jika dikelola dengan prinsip kejujuran. Prinsip yang paling utama ini harus diterapkan terhadap diri sendiri. Jika prinsip kejujuran terhadap diri sendiri mampu dijalankan oleh pengelola perusahaan maka pengelolaan bisnis juga akan baik terhadap semua pihak.

3) Prinsip keadilan dalam etika bisnis

Prinsip keadilan digunakan untuk mengukur sebuah bisnis terhadap semua pihak yang memberikan kontribusi langsung atau tidak langsung terhadap keberhasilan bisnis. Para pihak tersebut merupakan *stakeholder*. Untuk itu, semua pihak tersebut harus mendapatkan akses yang positif sesuai peran yang diberikan masing-masing.

4) Prinsip hormat pada diri sendiri dalam etika bisnis

Prinsip ini merupakan tindakan yang memiliki dampak pada bisnis itu sendiri. Dalam aktivitas bisnis tertentu untuk masyarakat merupakan cermin dari bisnis yang bersangkutan. Jika bisnis yang Anda bangun menyenangkan masyarakat maka masyarakat juga akan memberikan respon yang sama.

6. Prinsip Hidup Orang Sukses yang Perlu Anda Tiru

Prinsip hidup orang sukses tentu harus dimiliki oleh siapa saja dalam menjalankan karier, baik menjadi pekerja maupun pengusaha. Suatu kesuksesan memang dapat diartikan luas dan memiliki variasi tolak ukur. Anda tentu meyakini bahwa suatu kesuksesan adalah ketika Anda mencapai posisi tertinggi dalam kantor, atau dengan variasi lainnya seperti memiliki finansial yang cukup. Ada juga yang menganggap jika kesuksesan merupakan sebuah predikat dari para kolega atas prestasi yang Anda capai.

Dari beberapa definisi serta tolak ukur tersebut, ada satu hal yang bisa kita simpulkan bahkan kesuksesan merupakan pencapaian dari apa yang Anda inginkan dengan melalui proses yang terencana. Sebagai contoh, si A mendefinisikan kesuksesan itu ketika ia mampu menjadi manajer pemasaran dalam tempat kerjanya. Untuk mencapai hal tersebut si A kemudian melanjutkan pendidikan S2 serta mengikuti banyak seminar pemasaran. Hal tersebut yang dimaksud dengan rencana atau persiapan, baik secara material atau sikap pribadinya.

Menurut Jennie S. Bev, yakni seorang entrepreneur, konsultan, penulis, serta edukator dari San Fransisco Bay Area mengungkapkan bahwa terdapat prinsip hidup orang sukses yang harus diterapkan dalam hidup. Prinsip tersebut merupakan sikap atau kepribadian untuk menjadi pengusaha sukses. Ada 8 sikap yang perlu Anda ketahui, antara lain adalah sebagai berikut.

8 Prinsip Hidup Orang Sukses



a. Keberanian untuk Berinisiatif

Kekuatan yang sebenarnya bukanlah dari orang-orang terkenal, melainkan dari mereka yang selalu memiliki ide-ide cemerlang. Anda tentu mengenal Donal Trump, seseorang yang sangat superior di bidang Real Estate ternyata berawal dari kebangkrutan sebelum ia berpredikat sebagai raja Real Estate. Ia merupakan contoh orang yang berani berinisiatif. Bahkan di negara asalnya, boneka Donald sudah menjadi icon yang sangat terkenal.

b. Tepat Waktu

Prinsip hidup orang sukses selanjutnya adalah selalu tepat waktu. Setiap orang tentu memiliki jumlah waktu yang sama, yakni 24 jam. Seseorang yang selalu menepati janji serta tepat waktu dalam segala hal menunjukkan bahwa ia merupakan seorang yang mampu mengatur sesuatu walau dengan kondisi yang terbatas.

c. Senang Melayani dan Memberi

Banyak yang beranggapan jika kesuksesan diartikan jika Anda mampu memimpin, namun sebenarnya sikap kepemimpinan tersebut merupakan kebiasaan memberi dan melayani. Hal lain yang perlu Anda lakukan dalam memberi dan melayani adalah keikhlasan. Dengan sikap tersebut Anda dapat menunjukkan pada kolega atau rekan betapa suksesnya Anda sehingga mampu membuat orang lain bekerja sama dengan Anda.

d. Membuka Diri Terlebih Dahulu

Rasa percaya serta kebesaran hati untuk terbuka kepada orang lain ketika berbicara adalah cermin jika Anda nyaman dengan diri Anda sendiri. Biasanya orang tersebut lebih santai dan tidak ada yang ditutupi. Hal inilah yang dicari para partner kerja. Perlu Anda ketahui bahwa hanya sedikit orang yang mau bekerja sama dengan orang yang tertutup.

e. Senang Mempelajari Hal-hal Baru

Kita pasti tahu jika Aburizal Bakrie merupakan seorang yang sukses dalam bidang *commerce*. Namun saat ia mendirikan sebuah universitas, apa ia beralih menjadi seorang pendidik? Jawabannya tentu saja tidak. Ia tetap menjadi seorang entrepreneur, namun karena memang ingin mencari hal-hal baru, membuat peluang bisnis terbuka luas baginya. Kita dapat mengibaratkan jika dunia bisnis merupakan tempat bermain yang luas serta tidak terbatas.

f. Berani Menanggung Risiko

Prinsip hidup orang sukses selanjutnya adalah berani menanggung risiko. Ini merupakan prinsip yang harus dimiliki seseorang untuk menjadi sukses. Hampir setiap hari setiap orang menanggung risiko, meskipun hal ini tidak disadari sepenuhnya. Anda harus menyadari jika risiko dapat berakibat kegagalan atau kesuksesan, sehingga Anda

jangan terlalu khawatir. Kegagalan dapat Anda gunakan untuk belajar supaya tidak mengulangi kesalahan yang sama.

g. Selalu Berpikir Positif

Selanjutnya untuk mencapai kesuksesan adalah Anda harus selalu berpikir positif atau dalam hal bisnis Anda tidak menunjukkan kekhawatiran. Anda harus menggunakan pikiran positif dimana pun Anda berada. Semakin besar pikiran positif yang Anda gunakan maka semakin besar pula kesempatan Anda untuk menyelesaikan hambatan yang Anda temui. Jika Anda memiliki pikiran negatif dalam segala hal, maka apa yang Anda lakukan tentu selalu merasa cemas dan khawatir.

h. Jarang Mengeluh dan Profesional

Menurut Lance Armstrong, hanya ada dua macam hari, yakni hari yang baik dan hari yang sangat baik. Hari baik dapat dirasakan oleh seseorang yang tidak pernah mengeluh, meskipun suatu hari kita juga akan merasakan kegagalan. Namun dengan kegagalan tersebut Anda tentu memiliki kesempatan untuk memperbaiki diri dan belajar mengatasi kegagalan sendiri sehingga tidak terulang lagi di hari-hari berikutnya.

7. Perlu Anda Perhatikan Cara Memulai Usaha Tanpa Modal

Membuka bisnis sendiri merupakan salah satu cara dalam mengatasi ketatnya saingan dalam mencari lapangan pekerjaan. Dengan berbisnis akan berpeluang besar untuk mendapatkan hasil keuntungan sebagai pemenuhan perekonomian dalam kehidupan Anda. Akan tetapi, terkadang modal pun menjadi salah satu permasalahan yang terjadi dalam memulai menjalankan bisnis.

Beruntunglah Anda, jika semenjak sekarang Anda sudah mempunyai niatan untuk membuka usaha sendiri. Untuk memulainya Anda tidak perlu khawatir, karena kami akan

membagikan sedikit ilmu kepada Anda yang berkaitan dengan cara memulai usaha tanpa modal.

a. Cara Memulai Usaha Tanpa Modal



Pada umumnya, masyarakat dalam memulai sebuah bisnis yang menjadi sedikit hambatan mereka adalah sebuah modal. Dimana modal yang dimaksudkan di sini adalah modal uang. Sebelum memikirkan modal yang berupa uang, calon pebisnis diwajibkan untuk memiliki salah satu modal utama dalam mendirikan suatu bisnis yang mana modal tersebut lebih penting daripada uang.

Modal utama yang harus dimiliki calon pebisnis tersebut yaitu adanya keyakinan. Keyakinan ini sangatlah penting untuk dimiliki setiap orang yang akan menjalankan bisnis. Tanpa adanya keyakinan, suatu bisnis tidak akan bisa berjalan dengan lancar karena selalu dipenuhi dengan keragu-raguan dan pada akhirnya bisa berhenti di tengah jalan. Selain yakin, Anda juga perlu percaya diri yang kuat.

b. Berbagai Cara Memulai Usaha Tanpa Modal

Setelah memiliki keyakinan yang cukup kuat, maka Anda bisa dipastikan untuk membuka suatu bisnis. Namun sebelum Anda membuka bisnis, maka perlu mengetahui cara memulai usaha tanpa modal.

Cara pertama yaitu melakukan analisis mengenai bisnis yang akan dilakukan. Anda harus mampu memastikan bahwa bisnis yang akan Anda lakukan adalah jenis bisnis yang sesuai dengan minat Anda. Mengapa demikian? Hal ini dikarenakan akan lebih baik dan lebih mengena jika bisnis yang Anda jalankan didukung dengan keahlian yang Anda miliki serta pengalaman yang sudah pernah Anda peroleh.

Ketika Anda sudah menemukan jenis bisnis yang akan Anda dirikan, maka selanjutnya adalah mendesain konsep bisnis yang akan Anda dirikan. Jika Anda menggunakan sumber dana dari luar, maka rencana bisnis ini sangat dibutuhkan.

Namun jika Anda menggunakan biaya sendiri dalam bisnis Anda, maka dengan rencana bisnis ini yang sudah Anda buat sebelumnya Anda menjadi tahu berapa sebenarnya dana yang dibutuhkan dalam memulai bisnis yang akan Anda dirikan, apa saja yang dibutuhkan, apa saja yang perlu dilakukan, kapan, dan lain sebagainya.

Cara memulai usaha tanpa modal yang selanjutnya yaitu menjadikan usaha yang diakui hukum. Tentu usaha yang diakui oleh hukum atau legal akan lebih aman untuk dijalankan, karena Anda juga terlindungi oleh suatu hukum. Dalam hal ini, Anda bisa menentukan struktur hukum dalam bisnis Anda, kemudian memberikan brand yang bagus, mendaftarkan nama atau brand usaha Anda ke Ditjen HKI sebagai merek dagang yang sudah diresmikan dan sah oleh hukum, menyiapkan dokumen organisasi, dan yang terakhir mengurus surat perizinan bisnis.

Setelah semua cara memulai usaha tanpa modal ini Anda pahami, maka Anda perlu melakukan perluasan networking atau jaringan. Networking atau jaringan yang luas akan menambahkan keuntungan Anda dalam kelangsungan bisnis Anda. Dalam hal ini, Anda bisa bergabung dengan komunitas-komunitas yang berkaitan dengan jenis bisnis yang akan Anda jalankan. Dimana Anda bisa melakukannya semenjak sebelum memulai bisnis,

sehingga ketika Anda memulai untuk melakukan pemasaran produk dan jasa, Anda sudah mempunyai networking atau jaringan yang luas.

Namun jika Anda menginginkan usaha tanpa modal yang cukup mudah, Anda dapat melakukannya di rumah sebagai usaha sampingan yang menguntungkan. Ada banyak sekali usaha yang bisa Anda jalankan. *Pertama* adalah menjadi seorang blogger. Semakin modern, menjadi seorang pengusaha tentu semakin lebih mudah asalkan Anda dapat kreatif. Salah satu usaha yang kerap mendapatkan hasil yang menjanjikan tanpa mengeluarkan modal adalah menjadi seorang blogger. Menjadi blogger profesional adalah impian banyak orang karena mampu menghasilkan uang jauh lebih besar dari seorang PNS, pegawai kantor, bahkan CEO perusahaan. Mereka mendapatkan penghasilan dari menjual space iklan, Google Adsense, CPM, dan sebagainya.

Kedua Anda dapat membuka jasa sebagai penulis lepas. Profesi bisnis ini sangat menguntungkan dan menjanjikan tanpa mengeluarkan modal. Anda dapat menjadi penulis lepas sebuah majalah online, koran, blog, ataupun ghost writer.

Usaha tanpa modal selanjutnya yang bisa Anda lakukan adalah dengan menjadi agen properti. Dengan membuka bisnis agen perumahan atau properti maka peluang Anda menjadi seorang miliarder akan terbuka. Kunci utama menjalankan bisnis ini adalah kreativitas Anda dalam promosi, jujur, dan tidak mudah putus asa. Biasanya seorang agen properti akan mendapatkan bagi hasil komisi minimal 2,5%. Jadi jika harga rumah 1 Miliar rupiah, maka Anda akan mendapatkan bagian 25 juta rupiah. Sebuah angka keuntungan yang sangat menggiurkan bukan.

8. Bisnis dan Usaha Rumahan yang Menjanjikan

Sekarang ini, suatu pekerjaan yang tidak harus dikerjakan di luar rumah telah banyak diminati terutama

sebagai seorang ibu. Dimana Anda sebagai seorang ibu bisa lebih lama bertemu dan berkumpul dengan anak-anak dan keluarga di rumah, namun tetap bisa menghasilkan uang.

Dengan demikian, Anda tidak perlu lagi meninggalkan keluarga untuk mencari tambahan penghasilan yang sudah diberikan suami. Nah, bagi Anda yang tertarik dengan usaha rumahan maka simaklah artikel berikut yang akan mengangkat tema usaha rumahan yang menjanjikan. Anda bisa mengambil pelajaran dari isi artikel yang disampaikan kepada Anda berikut ini.

a. Contoh Bisnis Rumahan yang Menjanjikan



Salah satu contoh bisnis rumahan yang menjanjikan yaitu membuka usaha laundry. Jika rumah Anda dekat dengan wilayah kampus atau kos-kosan, maka kemungkinan besar usaha Anda akan ramai konsumen. Hal ini seperti yang kita tahu bahwa kebanyakan mahasiswa yang menyerahkan pakaian kotornya ke laundry dengan dalih kesibukan dan tugas kuliah yang menumpuk.

Dimana mahasiswa tanpa bersusah payah dan capek, mencuci dan juga menyetrিকা bajunya, jasa laundry bisa mengatasi itu semua. Dengan demikian, beruntunglah jika rumah Anda terletak di dekat kos-kosan atau kampus karena bisnis Anda akan berkembang pesat.

Selain usaha laundry, Anda juga bisa membuka usaha di rumah Anda yaitu produk wanita. Nah kenapa harus

produk wanita? Hal ini seperti yang sudah kita tahu, bahwa 75% yang suka belanja adalah wanita dengan segala macam kebutuhannya, baik itu dari fashion, kecantikan, dan juga kebutuhan lainnya.

b. Bisnis Sampingan yang Menjanjikan

Berbeda dengan laki-laki yang tidak terlalu memperhatikan penampilan, memperhatikan tapi tidak sebesar para wanita. Dengan usaha produk wanita yang Anda buka, maka Anda sudah sedikit membantu para wanita untuk memudahkan mereka dalam mencari kebutuhan dirinya.

Bisnis sampingan yang menjanjikan lainnya yaitu membuka usaha yang sesuai dengan keahlian Anda. Jika Anda sudah mengenali bakat dan kelebihan yang Anda miliki, maka akan lebih mudah Anda menjalankan sebuah bisnis. Karena pada dasarnya untuk membuka bisnis sampingan yang terbaik adalah ketika Anda mampu menguasai bisnis yang Anda jalankan dari awal.

Dengan suatu keahlian yang Anda kuasai tersebut, maka Anda akan dapat memulai mengaplikasikannya pada dunia bisnis. Sebagai contohnya, Anda sangat mempunyai keahlian khusus dalam dunia komputer, seluk beluknya hingga peranti dalamnya Anda sudah menguasai betul. Nah, di situlah keahlian Anda, dan Anda pun bisa memulai membuka usaha sampingan dalam bidang komputer.

c. Peluang Usaha Rumahan yang Menjanjikan Berdasarkan Keahlian

Tidak hanya usaha-usaha yang disebutkan di atas yang bisa menghasilkan keuntungan yang menjanjikan, membuat usaha dari barang bekas juga bisa menjadi salah satu peluang bisnis yang menjanjikan. Jika Anda memiliki kemampuan kreativitas yang tinggi, maka Anda akan berpeluang besar untuk menjalankan bisnis ini. Dengan memanfaatkan barang bekas yang ada di sekitar rumah,

Anda bisa menyulap barang bekas tersebut menjadi sebuah produk yang menarik dan memiliki daya jual.

Hal ini tentu akan membawa keuntungan yang besar untuk Anda. Sebagai contoh yaitu bungkus sabun cuci, permen, atau bungkus-bungkus yang lain dimana barang ini seringkali kita temukan. Anda bisa memanfaatkan barang bekas tersebut menjadi tas misalnya. Hal ini tentu sangat mempunyai daya tarik yang luar biasa.

Beberapa bahan yang dapat Anda gunakan adalah kardus bekas, sedotan dan lainnya. Dari barang-barang bekas tersebut Anda dapat membuat lampu gantung, rak sepatu, bunga, dan lainnya. Semakin kreatif Anda maka nilai ekonomi akan semakin tinggi. Agar lebih mudah Anda dapat mempromosikannya melalui sosial media seperti Facebook, Twitter, dan Instagram. Dengan begitu calon konsumen akan lebih mudah mengetahui produk yang Anda miliki.

Bagi Anda yang memiliki keahlian dalam memotong rambut, Anda juga dapat membuka usaha jasa potong rambut. Anda dapat memanfaatkan sebagian ruangan yang ada di rumah Anda. Modal pertama juga tidak terlalu besar, Anda hanya membutuhkan peralatan cukur dan cermin berukuran besar. Agar mendapatkan banyak pelanggan, Anda harus memberikan pelayanan yang terbaik. Selain itu, tarif yang Anda tawarkan juga harus lebih murah dengan tempat lainnya. Hal ini bertujuan untuk menarik pelanggan sebanyak-banyaknya.

Dalam membuka sebuah bisnis pada dasarnya yang terpenting dan paling penting adalah suatu keyakinan. Ketika Anda memiliki keyakinan yang kuat dalam membuka bisnis, maka Anda pasti bertahan walau diterpa badai dari sana sini.

Dengan keyakinan Anda tersebut akan menghasilkan efek positif untuk Anda agar tetap berusaha tanpa ada rasa untuk menyerah. Nah, bagi Anda yang bercita-cita menjadi pebisnis selamat untuk berproses dan jangan menyerah, yakinlah Anda akan sukses dengan bisnis yang Anda

bangun sekarang. Sampai sini pembahasan tentang usaha rumahan yang menjanjikan, semoga bermanfaat.

D. Moralitas dan Etika Bisnis



Menurut kamus, istilah etika memiliki beragam makna berbeda. Salah satu maknanya adalah “prinsip tingkah laku yang mengatur individu dan kelompok.” Makna kedua menurut kamus, lebih penting etika adalah “kajian moralitas,” tapi meskipun etika berkaitan dengan moralitas, namun tidak sama persis dengan moralitas. Etika adalah semacam penelaahan, baik aktivitas penelaahan maupun hasil penelaahan itu sendiri, sedangkan moralitas merupakan subjek.

1. Moralitas

Moralitas adalah pedoman yang dimiliki individu atau kelompok mengenai apa itu benar dan salah, atau baik dan jahat. Pedoman moral mencakup norma-norma yang kita miliki mengenai jenis-jenis tindakan yang kita yakini benar atau salah secara moral, dan nilai-nilai yang kita terapkan pada objek-objek yang kita yakini secara moral baik atau secara moral buruk. Norma moral seperti “selalu katakan kebenaran,” “membunuh orang tak berdosa itu salah.” Nilai-nilai moral biasanya diekspresikan sebagai pernyataan yang mendeskripsikan objek-objek atau ciri-ciri objek yang bernilai, semacam “kejujuran itu baik” dan “ketidakadilan itu buruk.” Standar moral pertama kali terserap ketika masa kanak-kanak

dari keluarga, teman, pengaruh kemasyarakatan seperti gereja, sekolah, televisi, majalah, music dan perkumpulan.

Hakikat standar moral:

- a. Standar moral berkaitan dengan persoalan yang kita anggap akan merugikan secara serius atau benar-benar akan menguntungkan manusia.
- b. Standar moral tidak dapat ditetapkan atau diubah oleh keputusan dewan otoritatif tertentu.
- c. Standar moral harus lebih diutamakan daripada nilai lain termasuk (khususnya) kepentingan diri.
- d. Standar moral berdasarkan pada pertimbangan yang tidak memihak.
- e. Standar moral diasosiasikan dengan emosi tertentu dan kosa kata tertentu.
- f. Standar moral, dengan demikian, merupakan standar yang berkaitan dengan persoalan yang kita anggap mempunyai konsekuensi serius, didasarkan pada penalaran yang baik bukan otoritas, melampaui kepentingan diri, didasarkan pada pertimbangan yang tidak memihak, dan yang pelanggaran nya diasosiasikan dengan perasaan bersalah dan malu dan dengan emosi dan kosakata tertentu.

2. Etika

Etika merupakan ilmu yang mendalami standar moral perorangan dan standar moral masyarakat. Ia mempertanyakan bagaimana standar-standar diaplikasikan dalam kehidupan kita dan apakah standar itu masuk akal atau tidak masuk akal standar, yaitu apakah didukung dengan penalaran yang bagus atau jelek.

Etika merupakan penelaahan standar moral, proses pemeriksaan standar moral orang atau masyarakat untuk menentukan apakah standar tersebut masuk akal atau tidak untuk diterapkan dalam situasi dan permasalahan konkrit. Tujuan akhir standar moral adalah mengembangkan bangunan standar moral yang kita rasa masuk akal untuk dianut.

Etika merupakan studi standar moral yang tujuan eksplisitnya adalah menentukan standar yang benar atau yang didukung oleh penalaran yang baik, dan dengan demikian etika mencoba mencapai kesimpulan tentang moral yang benar-benar dan salah, dan moral yang baik dan jahat.

3. Etika Bisnis

Etika bisnis merupakan studi yang dikhususkan mengenai moral yang benar dan salah. Studi ini berkonsentrasi pada standar moral sebagaimana diterapkan dalam kebijakan, institusi, dan perilaku bisnis.

Etika bisnis merupakan studi standar formal dan bagaimana standar itu diterapkan ke dalam system dan organisasi yang digunakan masyarakat modern untuk memproduksi dan mendistribusikan barang dan jasa dan diterapkan kepada orang-orang yang ada di dalam organisasi.

4. Penerapan Etika pada Organisasi Perusahaan

Dapatkan pengertian moral seperti tanggung jawab, perbuatan yang salah dan kewajiban diterapkan terhadap kelompok seperti perusahaan, atukah pada orang (individu) sebagai perilaku moral yang nyata?

Ada dua pandangan yang muncul atas masalah ini:

- a. Ekstrem pertama, adalah pandangan yang berpendapat bahwa, karena aturan yang mengikat, organisasi memperbolehkan kita untuk mengatakan bahwa perusahaan bertindak seperti individu dan memiliki tujuan yang disengaja atas apa yang mereka lakukan, kita dapat mengatakan mereka bertanggung jawab secara moral untuk tindakan mereka dan bahwa tindakan mereka adalah bermoral atau tidak bermoral dalam pengertian yang sama yang dilakukan manusia.
- b. Ekstrem kedua, adalah pandangan filsuf yang berpendirian bahwa tidak masuk akal berpikir bahwa organisasi bisnis secara moral bertanggung jawab karena ia gagal mengikuti standar moral atau mengatakan bahwa organisasi memiliki

kewajiban moral. Organisasi bisnis sama seperti mesin yang anggotanya harus secara membabi buta mentaati peraturan formal yang tidak ada kaitannya dengan moralitas. Akibatnya, lebih tidak masuk akal untuk menganggap organisasi bertanggung jawab secara moral karena ia gagal mengikuti standar moral daripada mengkritik organisasi seperti mesin yang gagal bertindak secara moral.

Karena itu, tindakan perusahaan berasal dari pilihan dan tindakan individu manusia, individu-individulah yang harus dipandang sebagai penjaga utama kewajiban moral dan tanggung jawab moral: Individu manusia bertanggung jawab atas apa yang dilakukan perusahaan karena tindakan perusahaan secara keseluruhan mengalir dari pilihan dan perilaku mereka. Jika perusahaan bertindak keliru, kekeliruan itu disebabkan oleh pilihan tindakan yang dilakukan oleh individu dalam perusahaan itu, jika perusahaan bertindak secara moral, hal itu disebabkan oleh pilihan individu dalam perusahaan bertindak secara bermoral.

5. Globalisasi, Perusahaan Multinasional dan Etika Bisnis

Globalisasi adalah proses yang meliputi seluruh dunia dan menyebabkan system ekonomi serta sosial negara-negara menjadi terhubung bersama, termasuk di dalamnya barang-barang, jasa, modal, pengetahuan, dan peninggalan budaya yang diperdagangkan dan saling berpindah dari satu negara ke negara lain. Proses ini mempunyai beberapa komponen, termasuk di dalamnya penurunan rintangan perdagangan dan munculnya pasar terbuka dunia, kreasi komunikasi global dan system transportasi seperti internet dan pelayaran global, perkembangan organisasi perdagangan dunia (WTO), bank dunia, IMF, dan lain sebagainya.

Perusahaan multinasional adalah inti dari proses globalisasi dan bertanggung jawab dalam transaksi internasional yang terjadi dewasa ini. Perusahaan multinasional adalah perusahaan yang bergerak di bidang

yang menghasilkan pemasaran, jasa atau operasi administrasi di beberapa negara. Perusahaan multinasional adalah perusahaan yang melakukan kegiatan produksi, pemasaran, jasa dan beroperasi di banyak negara yang berbeda.

Karena perusahaan multinasional ini beroperasi di banyak negara dengan ragam budaya dan standar yang berbeda, banyak klaim yang menyatakan bahwa beberapa perusahaan melanggar norma dan standar yang seharusnya tidak mereka lakukan.

6. Etika Bisnis dan Perbedaan Budaya

Relativisme etis adalah teori bahwa, karena masyarakat yang berbeda memiliki keyakinan etis yang berbeda. Apakah tindakan secara moral benar atau salah, tergantung kepada pandangan masyarakat itu. Dengan kata lain, relativisme moral adalah pandangan bahwa tidak ada standar etis yang secara absolute benar dan yang diterapkan atau harus diterapkan terhadap perusahaan atau orang dari semua masyarakat.

Dalam penalaran moral seseorang, dia harus selalu mengikuti standar moral yang berlaku dalam masyarakat mana pun dimana dia berada. Pandangan lain dari kritikus relativisme etis yang berpendapat, bahwa ada standar moral tertentu yang harus diterima oleh anggota masyarakat mana pun jika masyarakat itu akan terus berlangsung dan jika anggotanya ingin berinteraksi secara efektif.

Relativisme etis mengingatkan kita bahwa masyarakat yang berbeda memiliki keyakinan moral yang berbeda, dan kita hendaknya tidak secara sederhana mengabaikan keyakinan moral kebudayaan lain ketika mereka tidak sesuai dengan standar moral kita.

7. Teknologi dan Etika Bisnis

Teknologi yang berkembang di akhir dekade abad ke-20 mentransformasi masyarakat dan bisnis, dan menciptakan potensi problem etis baru. Yang paling mencolok adalah revolusi dalam bioteknologi dan teknologi informasi. Teknologi menyebabkan beberapa perubahan radikal, seperti

globalisasi yang berkembang pesat dan hilangnya jarak, kemampuan menemukan bentuk-bentuk kehidupan baru yang keuntungan dan risikonya tidak terprediksi. Dengan perubahan cepat ini, organisasi bisnis berhadapan dengan setumpuk persoalan etis baru yang menarik.

Etika dan Perlakuan terhadap Konsumen 02 April 2012 12:40:47 Diperbarui: 25 Juni 2015 07:07:48 Dibaca: 10,077 Komentar: 0 Nilai : 0 Banyak orang yang percaya bahwa konsumen secara otomatis terlindungi dari kerugian dengan adanya pasar yang bebas dan kompetitif dan bahwa pemerintah atau para pelaku bisnis tidak mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk menghadapi masalah ini. Pasar bebas mendukung alokasi, penggunaan, dan distribusi barang-barang yang dalam artian tertentu, adil, menghargai hak, dan memiliki nilai kegunaan maksimum bagi orang-orang yang berpartisipasi dalam pasar. Lebih jauh lagi, di pasar seperti ini, konsumen dikatakan "berdaulat penuh." Saat konsumen menginginkan dan bersedia membayar untuk suatu produk, para penjual memperoleh insentif untuk memenuhi keinginan mereka. Seperti yang dikatakan seorang penulis ekonomi ternama," konsumen, dengan cita rasa mereka seperti yang diekspresikan dalam pilihan atas produk, mengarahkan bagaimana sumber daya masyarakat disalurkan. Dalam pendekatan pasar, terhadap perlindungan konsumen, keamanan konsumen dilihat sebagai produk yang paling efisien bila disediakan melalui mekanisme pasar bebas di mana penjual memberikan tanggapan terhadap permintaan konsumen. (Velazquez,2005: 317). Dalam teori, konsumen yang menginginkan informasi bisa mencarinya di organisasi-organisasi seperti *consumer's union*, yang berbisnis memperoleh dan menjual informasi. Dengan kata lain, mekanisme pasar perlu menciptakan pasar informasi konsumen jika itu yang diinginkan konsumen. (Velazquez,2005: 319). Adapun kewajiban konsumen untuk melindungi kepentingannya ataupun produsen yang melindungi kepentingan konsumen, sejumlah teori berbeda tentang tugas etis produsen telah dikembangkan, masing-masing

menekankan keseimbangan yang berbeda antara kewajiban konsumen pada diri mereka sendiri dengan kewajiban produsen pada konsumen meliputi pandangan kontrak, pandangan “*due care*” dan pandangan biaya sosial.

a. Pandangan kontrak kewajiban produsen terhadap konsumen, menurut pandangan kontrak tentang tugas usaha bisnis terhadap konsumen, hubungan antara perusahaan dengan konsumen pada dasarnya merupakan hubungan kontraktual, dan kewajiban moral perusahaan pada konsumen adalah seperti yang diberikan dalam hubungan kontraktual. Pandangan ini menyebutkan bahwa saat konsumen membeli sebuah produk, konsumen secara sukarela menyetujui “kontrak penjualan” dengan perusahaan. Pihak perusahaan secara sukarela dan sadar setuju untuk memberikan sebuah produk pada konsumen dengan karakteristik tertentu, dan konsumen juga dengan sukarela dan sadar setuju membayar sejumlah uang pada perusahaan untuk produk tersebut. Karena telah sukarela menyetujui perjanjian tersebut, pihak perusahaan berkewajiban memberikan produk sesuai dengan karakteristik yang dimaksud. Teori kontrak tentang tugas perusahaan kepada konsumen didasarkan pada pandangan bahwa kontrak adalah sebuah perjanjian bebas yang mewajibkan pihak-pihak terkait untuk melaksanakan isi persetujuan. Teori ini memberikan gambaran bahwa perusahaan memiliki empat kewajiban moral utama: kewajiban dasar untuk mematuhi isi perjanjian penjualan, dan kewajiban untuk memahami sifat produk, menghindari merepresentasi, dan menghindari penggunaan paksaan atau pengaruh. Dengan bertindak sesuai kewajiban-kewajiban tersebut, perusahaan berarti menghormati hak konsumen untuk diperlakukan sebagai individu yang bebas dan sederajat atau dengan kata lain, sesuai dengan hak mereka untuk memperoleh perlakuan yang mereka setuju untuk dikenakan pada mereka. (Velazquez, 2005: 321-323). Meskipun demikian, teori kontraktual mempunyai kelemahan diantaranya. Pertama, teori ini secara tidak realistis

mengasumsikan bahwa perusahaan melakukan perjanjian secara langsung dengan konsumen. Kedua, teori ini difokuskan pada fakta bahwa sebuah kontrak sama dengan bermata dua. Jika konsumen dengan sukarela setuju untuk membeli sebuah produk dengan kualitas- kualitas tertentu, maka dia bisa setuju untuk membeli sebuah produk tanpa kualitas-kualitas tersebut. Atau dengan kata lain, kebebasan kontrak memungkinkan perusahaan dibebaskan dari kewajiban kontrak dengan secara eksplisit menyangkal bahwa produk yang dijual bisa diandalkan, bisa diperbaiki, aman dan sebagainya. Jadi, teori kontrak ini mengimplikasikan bahwa jika konsumen memiliki banyak kesempatan untuk memeriksa produk, beserta pernyataan penolakan jaminan dan dengan sukarela menyetujuinya, maka di asumsikan bertanggungjawab atas cacat atau kerusakan yang disebutkan dalam pernyataan penolakan, serta semua kerusakan yang mungkin terlewat saat memeriksanya. Ketiga, asumsi penjual dan pembeli adalah sama dalam perjanjian penjualan. Kedua belah pihak harus mengetahui apa yang mereka lakukan dan tidak ada yang memaksa. Kenyataannya, pembeli dan penjual tidak sejajar/setara seperti yang diasumsikan. Seorang konsumen yang harus membeli ratusan jenis komoditas tidak bisa berharap mengetahui segala sesuatu tentang semua produk tersebut seperti produsen yang khusus memproduksi produk. Konsumen tidak memiliki keahlian ataupun waktu untuk memperoleh dan memproses informasi untuk dipakai sebagai dasar membuat keputusan.

- b. Teori *due care* Teori ini menerangkan tentang kewajiban perusahaan terhadap konsumen didasarkan pada gagasan bahwa pembeli dan konsumen tidak saling sejajar dan bahwa kepentingan-kepentingan konsumen sangat rentan terhadap tujuan-tujuan perusahaan yang dalam hal ini memiliki pengetahuan dan keahlian yang tidak dimiliki konsumen. Karena produsen berada dalam posisi yang lebih menguntungkan, mereka berkewajiban untuk menjamin bahwa kepentingan-kepentingan konsumen tidak dirugikan

oleh produk yang mereka tawarkan. Pandangan *due care* ini juga menyatakan bahwa konsumen harus bergantung pada keahlian produsen, maka produsen tidak hanya berkewajiban untuk memberikan produk yang sesuai klaim yang dibuatnya, namun juga wajib berhati-hati untuk mencegah agar orang lain tidak terluka oleh produk tersebut sekalipun perusahaan secara eksplisit menolak pertanggungjawaban ini bila mereka gagal memberikan perhatian yang seharusnya bisa dilakukan dan perlu dilakukan untuk mencegah agar orang lain tidak dirugikan oleh penggunaan suatu produk (Velazquez,2005: 330). Adapun kelemahan yang didapat dari teori ini adalah tidak adanya metode yang jelas untuk menentukan kapan seseorang atau produsen telah memberikan perhatian yang memadai. Kemudian, asumsi bahwa produsen mampu menemukan risiko-risiko yang muncul dalam penggunaan sebuah produk sebelum konsumen membeli dan menggunakannya. Pada kenyataannya, dalam masyarakat dengan inovasi teknologi yang tinggi, produk-produk baru yang kerusakannya tidak bisa dideteksi sebelum dipakai selama beberapa tahun dan akan terus disalurkan ke pasar. Ketiga, teori ini terlihat paternalistik, yang menggambarkan bahwa produsen adalah pihak yang mengambil keputusan-keputusan penting bagi konsumen, setidaknya dalam kaitannya dengan tingkat risiko yang layak diterima konsumen. (Velazquez,2005: 334).

- c. Pandangan teori biaya sosial Teori ini menegaskan bahwa produsen bertanggungjawab atas semua kekurangan produk dan setiap kekurangan yang dialami konsumen dalam memakai produk tersebut. Teori ini merupakan versi yang paling ekstrem dari semboyan "*caveat venditor*" (hendaknya si penjual berhati-hati). Walaupun teori ini menguntungkan untuk konsumen, rupanya sulit mempertahankannya juga. Kritik yang dapat diungkapkannya sebagai berikut:

- 1) Teori biaya sosial tampaknya kurang adil, karena menganggap orang bertanggungjawab atas hal-hal yang tidak diketahui atau tidak bisa dihindarkan.

2) Membawa kerugian ekonomis, bila teori ini dipraktikkan, maka produsen terpaksa harus mengambil asuransi terhadap kerugian dan biaya asuransi itu bisa menjadi begitu tinggi, sehingga tidak ter pikul lagi oleh banyak perusahaan. (Bertens, 2000: 238-239).

Ada juga tanggung jawab bisnis lainnya terhadap konsumen, yaitu

- a. Kualitas produk Dengan kualitas produk di sini dimaksudkan bahwa produk sesuai dengan apa yang dijanjikan oleh produsen (melalui iklan atau informasi lainnya) dan apa yang secara wajar boleh diharapkan oleh konsumen. Konsumen berhak atas produk yang berkualitas, karena ia membayar untuk itu. Dan bisnis berkewajiban untuk menyampaikan produk yang berkualitas, misalnya produk yang tidak kedaluwarsa (bila ada batas waktu seperti obat-obatan atau makanan). (Bertens, 2000: 240).
- b. Harga-harga yang adil merupakan sebuah topik etika yang sudah tua. Mulai dari zaman Aristoteles dan pemikirannya sampai abad pertengahan. Di zaman modern, struktur ekonomi tentu menjadi lebih kompleks. Karena itu, masalah harga pun menjadi suatu kenyataan ekonomis sangat kompleks yang ditentukan oleh banyak faktor sekaligus, namun masalah ini tetap diakui mempunyai implikasi etis yang penting. Harga merupakan buah hasil perhitungan faktor-faktor seperti biaya produksi, biaya investasi, promosi, pajak, ditambah tentu laba yang wajar. Dalam sistem ekonomi pasar bebas, sepintas lalu rupanya harga yang adil adalah hasil akhir dari perkembangan daya-daya pasar. Kesan spontan adalah bahwa harga yang adil dihasilkan oleh tawar-menawar sebagaimana dilakukan di pasar tradisional, dimana si pembeli sampai pada maksimum harga yang mau ia pasang. Transaksi terjadi, bila maksimum dan minimum itu bertemu. Dalam hal ini mereka tentu dipengaruhi oleh para pembeli dan penjual lain di pasar dan harga yang mau mereka bayar atau pasang. Jika penjual lain menawarkan barangnya dengan harga lebih

murah, tentu saja para pembeli akan pindah ke tempat itu. Harga bisa dianggap adil karena disetujui oleh semua pihak yang terlibat dalam proses pembentukannya (Bertens, 2000: 242).

- c. Pengemasan dan pemberian label Pengemasan produk dan label yang ditempelkan pada produk merupakan aspek bisnis yang semakin penting. Selain bertujuan melindungi produk dan memungkinkan mempergunakan produk dengan mudah, kemasan berfungsi juga untuk mempromosikan produk, terutama di era toko swalayan sekarang. Pengemasan dan label dapat menimbulkan juga masalah etis. Tuntutan etis yang pertama ialah informasi yang disebut pada kemasan benar. Kemudian tuntutan lain yang diperoleh dari pengemasan ini adalah tidak boleh menyesatkan konsumen. (Bertens, 2000: 245-246).

E. Tanggung Jawab Sosial Suatu Bisnis

1. Benturan dengan kepentingan masyarakat

Proses produksi seringkali menyebabkan benturan kepentingan (masyarakat dengan perusahaan). Terjadi pada berbagai tingkat perusahaan (besar, menengah dengan perusahaan). Benturan ini terjadi kerap kali karena perusahaan menimbulkan polusi (udara, air, limbah, suara bahkan mental kejiwaan). Klasifikasi aspek pendorong tanggung jawab sosial

Dalam menunaikan tanggung jawab sosial, perusahaan dituntut untuk menghindari etika bisnis. Hal-hal pendorong dilaksanakannya etika bisnis:

- a. Dorongan dari pihak luar, dari lingkungan masyarakat seringkali menghadapi kendala berupa adanya biaya tambahan yang kadang cukup besar bagi perusahaan dan diperhitungkan biaya tambahan untung-rugi usaha.
- b. Dorongan dari dalam bisnis itu sendiri, sisi humanism pebisnis yang melibatkan rasa, karsa, karya yang ikut mendorong diciptakannya etika bisnis yang baik dan jujur. Penerapan prinsip manajemen terbuka hubungan industrial

pancasila, pengendalian mutu terpadu dengan gugus kendali mutunya merupakan contoh penerapan manajemen yang berorientasi hubungan kemanusiaan.

2. Dorongan tanggung jawab sosial

Klasifikasi masalah sosial yang mendorong pelaksanaan tanggung jawab sosial pada sebuah bisnis sebagai berikut: Penerapan manajemen orientasi kemanusiaan. Kegiatan intern yang muncul bersifat sangat kaku, keras, zakelek (saklek), birokratik, dan otoriter. Prosedur administrasi serta jenjang kewenangan yang berbelit-belit sering menyebabkan tekanan batin bagi para pebisnis maupun pihak lain yang berhubungan kurang manusiawi pun kerap terjadi antara perusahaan dengan pihak luar (pelanggan, masyarakat umum)

Manfaat penerapan manajemen orientasi kemanusiaan Penerapan akan menimbulkan hubungan yang serasi, selaras dan seimbang antara pelaku bisnis dan pihak luar secara rinci, manfaat tersebut adalah :

- a. Peningkatan moral kerja karyawan yang berakibat membaiknya semangat dan produktivitas kerja.
- b. Adanya partisipasi bawahan dan timbulnya rasa ikut memiliki sehingga tercipta kondisi manajemen partisipatif.
- c. Penurunan absen karyawan yang disebabkan kenyamanan kerja sebagai hasil hubungan kerja yang menyenangkan dan baik.
- d. Peningkatan mutu produksi yang diadakan oleh terbentuknya rasa percaya diri karyawan.
- e. Kepercayaan konsumen yang meningkatkan dan merupakan dasar bagi perkembangan selanjutnya dari perusahaan.

3. Ekologi dan gerakan pelestarian lingkungan Ekologi,

Ekologi dan gerakan pelestarian lingkungan Ekologi, yang menitikberatkan pada keseimbangan antara manusia dan alam lingkungannya banyak dipengaruhi oleh

proses produksi. Sebagai contoh maraknya penebangan hutan sebagai bahan dasar industry perkayuan. Perburuan kulit ular yang diperuntukkan industry kerajinan kulit. Penangkapan ikan dengan menggunakan bahan peledak maupun racun yang merusak alam sekitar.

Penghematan energi, pengurusan secara besar-besaran energy yang berasal dari sumber daya alam yang tidak dapat diperbaharui seperti minyak, batubara dan gas telah banyak terjadi. Kesadaran bahwa sumber daya tersebut tidak dapat diperbaharui telah mendorong dilaksanakannya proses efisiensi serta mencari pengganti sumber daya tersebut. Yang dapat disebut dengan sumber energy alternative diantaranya adalah pemanfaatan tenaga surya, nuklir, angin, air serta laut.

Partisipasi pembangunan bangsa, kesadaran masyarakat pebisnis terhadap suksesnya pembangunan sangat diperlukan. Karena dengan adanya kesadaran tersebut, akan membantu pemerintah menangani masalah pengangguran dengan cara ikut melibatkan penggunaan tenaga kerja yang ada, sebagai bentuk tanggung jawab sosial pada lingkungan sekitar perusahaan beroperasi.

Gerakan konsumerisme awal perkembangannya tahun 1960an di Negara barat yang berhasil memberlakukan undang-undang perlindungan konsumen yang meliputi beragam aspek, mulai dari perlindungan atas praktik penjualan paksa sampai pemberian izin lisensi bagi para petugas reparasi alat rumah tangga.

- a. Memperoleh perhatian and tindakan nyata dari kalangan bisnis terhadap keluhan konsumen atas praktik bisnisnya.
- b. Pelaksanaan strategi advertensi/periklanan yang realistic dan mendidik serta tidak menyesatkan masyarakat.
- c. Diselenggarakan panel-panel diskusi antara wakil konsumen dengan produsen
- d. Pelayanan purna jual lebih baik.
- e. Berjalannya proses public relation (PR) yang lebih menitikberatkan pada kepuasan konsumen dari pada promosi semata.

4. Etika Bisnis

Etika bisnis Merupakan penerapan secara langsung tanggung jawab sosial suatu bisnis yang timbul dari dalam perusahaan itu sendiri. Etika pergaulan dalam melaksanakan bisnis disebut etika pergaulan bisnis.

Hubungan antara bisnis dengan langganan/konsumen Merupakan pergaulan antara konsumen dengan produsen dan paling banyak ditemui. Berikut beberapa contohnya:

- a. Kemasan yang berbeda-beda menyulitkan konsumen untuk membandingkan harga terhadap produk.
- b. Kemasan membuat konsumen tidak dapat mengetahui isi di dalamnya, sehingga diperlukan penjelasan tentang isi serta kandungan yang terdapat dalam produk tersebut.
- c. Promosi, terutama iklan merupakan gangguan etis yang paling utama.
- d. Pemberian servis dan garansi sebagai bagian dari layanan purna jual.

Hubungan dengan karyawan Bentuk hubungan ini meliputi: Penerimaan (*recruitment*), latihan (*training*), promosi, transfer, demosi maupun pemberhentian (*termination*). Dimana semua bentuk hubungan tersebut harus dijalan secara objektif dan jujur.

Hubungan antara bisnis Pemberian informasi hubungan yang terjadi diantara perusahaan, baik perusahaan kolega, pesaing, penyalur, grosir maupun distributornya.

Hubungan dengan investor Pemberian informasi yang benar terhadap investor maupun calon investor merupakan bentuk hubungan ini. Sehingga dapat menghindari pengambilan keputusan yang keliru. Hubungan dengan lembaga-lembaga keuangan

Hubungan dengan lembaga keuangan, terutama jawatan pajak pada umumnya merupakan hubungan yang bersifat financial, berkaitan dengan penyusunan laporan keuangan. Pelaksanaan tanggung jawab sosial merupakan penerapan dan pelaksanaan kepedulian bisnis terhadap lingkungan serta

mengikuti etika bisnis. Penerapan etika bisnis adalah maksud dari konsep *stakeholder* yang berlawanan dengan konsep stockholder.

Bentuk-bentuk tanggung jawab sosial suatu bisnis Penjabaran dari kepedulian sosial dari suatu bisnis berbentuk pelaksanaan tanggung jawab sosial bisnis. Sejalan dengan itu dapat dilihat bahwa semakin tinggi tingkat kepedulian sosial suatu bisnis maka semakin meningkat pula pelaksanaan praktik bisnis etika dalam masyarakat. Beberapa bentuk pelaksanaan tanggung jawab sosial yang dapat kita temui di Indonesia adalah:

- a. Pelaksanaan hubungan industrial pancasila (HIP), Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) merupakan bentuk pelaksanaan yang telah banyak dijalankan pengusaha dengan karyawannya dan dituangkan dalam buku. Dimana diatur kewajiban dan hak masing-masing pihak. Beberapa contoh hak karyawan adalah cuti, tunjangan hari raya, dan pakaian kerja.
- b. Analisis mengenai dampak lingkungan (AMDAL), penangan limbah industry sebagai bagian dari produksi sebagai bentuk partisipasi lingkungan.
- c. Penerapan prinsip kesehatan dan keselamatan kerja (K3) Penekanan pada factor keselamatan pekerja dengan mempergunakan alat-alat yang berfungsi menjaga keselamatan, seperti topi pengaman, masker pelindung maupun pakaian khusus lainnya.
- d. Perkebunan inti rakyat (PIR), sistem perkebunan yang melibatkan besar milik Negara dan kecil milik masyarakat. Perkebunan besar berfungsi sebagai inti dan motor penggerak perkebunan dimana semua bahan bakunya diambil dari perkebunan kecil di sekitarnya yang berfungsi sebagai plasma.
- e. Sistem bayak anak-anak angkat, sistem ini melibatkan pengusaha besar yang mengangkat pengusaha kecil/menengah mitra kerja yang harus mereka bina terkadang hal ini menyebabkan masalah kepada pengusaha

oleh karena itu dibutuhkan kesadaran tinggi dalam pelaksanaannya.

9. Tanggung jawab sosial (*sosial responsibility*)

Etika mempengaruhi perilaku di lingkungan, kerja maupun suatu usaha bisnis untuk menyeimbangkan komitmennya terhadap kelompok dan individu dalam lingkungannya contohnya: Bertanggung jawab terhadap investor, untuk memaksimalkan profit, karyawan, konsumen, dan bisnis lain.

F. Etika Bisnis

1. Istilah Etika

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

Arti dari bentuk jamak inilah yang melatarbelakangi terbentuknya istilah etika yang oleh Aristoteles dipakai untuk menunjukkan filsafat moral. Jadi, secara etimologis (asal usul kata), etika mempunyai arti yaitu ilmu tentang apa yang biasa dilakukan atau ilmu tentang adat kebiasaan (K. Bertens, 2000).

Biasanya bila kita mengalami kesulitan untuk memahami arti sebuah kata maka kita akan mencari arti kata tersebut dalam kamus. Tetapi ternyata tidak semua kamus mencantumkan arti dari sebuah kata secara lengkap. Hal tersebut dapat kita lihat dari perbandingan yang dilakukan oleh K. Bertens terhadap arti kata 'etika' yang terdapat dalam Kamus Bahasa Indonesia yang lama dengan Kamus Bahasa Indonesia yang baru. Dalam Kamus Bahasa Indonesia yang lama (Poerwadarminta, sejak 1953 – mengutip dari Bertens,2000), etika mempunyai arti sebagai: "ilmu pengetahuan tentang asas-asas akhlak (moral)". Sedangkan kata 'etika' dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang baru

(Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1988 – mengutip dari Bertens 2000), mempunyai arti:

- a. Ilmu tentang apa yang baik dan apa yang buruk dan tentang hak dan kewajiban moral (akhlak).
- b. Kumpulan asas atau nilai yang berkenaan dengan akhlak.
- c. Nilai mengenai benar dan salah yang dianut suatu golongan atau masyarakat.

Dari perbandingan kedua kamus tersebut terlihat bahwa dalam Kamus Bahasa Indonesia yang lama hanya terdapat satu arti saja yaitu etika sebagai ilmu. Sedangkan Kamus Bahasa Indonesia yang baru memuat beberapa arti. Kalau kita misalnya sedang membaca sebuah kalimat di berita surat kabar “Dalam dunia bisnis etika merosot terus” maka kata ‘etika’ di sini bila dikaitkan dengan arti yang terdapat dalam Kamus Bahasa Indonesia yang lama tersebut tidak cocok karena maksud dari kata ‘etika’ dalam kalimat tersebut bukan etika sebagai ilmu melainkan ‘nilai mengenai benar dan salah yang dianut suatu golongan atau masyarakat’. Jadi arti kata ‘etika’ dalam Kamus Bahasa Indonesia yang lama tidak lengkap.

2. Etika

Etika adalah suatu cabang dari filosofi yang berkaitan dengan” kebaikan (*rightness*)” atau moralitas (kesusilaan) dari perilaku manusia. Dalam pengertian ini etika diartikan sebagai aturan-aturan yang tidak dapat dilanggar dari perilaku yang diterima masyarakat sebagai baik atau buruk. Sedangkan penentuan baik dan buruk adalah suatu masalah selalu berubah. Etika bisnis adalah standar-standar nilai yang menjadi pedoman atau acuan manajer dan segenap karyawan dalam pengambilan keputusan dan mengoperasikan bisnis yang etik. Paradigma etika dan bisnis adalah dunia yang berbeda sudah saatnya dirubah menjadi paradigma etika terkait dengan bisnis atau menyinergikan antara etika dengan

laba. Justru di era kompetisi yang ketat ini, reputasi perusahaan yang baik yang dilandasi oleh etika bisnis merupakan sebuah competitive advantage yang sulit ditiru. Oleh karena itu, perilaku etik penting diperlukan untuk mencapai sukses jangka panjang dalam sebuah bisnis.

Permasalahan etika dalam bisnis Beberapa hari terakhir ada dua berita yang mempertanyakan apakah etika dan bisnis berasal dari dua dunia berlainan. *Pertama*, melebarnya lumpur dan gas panas di Kabupaten Sidoarjo yang disebabkan eksploitasi gas PT Lapindo Brantas. Kedua, obat anti nyamuk HIT yang diketahui memakai bahan pestisida berbahaya yang dilarang penggunaannya sejak tahun 2004. Dalam kasus Lapindo, bencana memaksa penduduk harus ke rumah sakit. Perusahaan pun terkesan lebih mengutamakan penyelamatan aset-asetnya daripada mengatasi soal lingkungan dan sosial yang ditimbulkan. Pada kasus HIT, meski perusahaan pembuat sudah meminta maaf dan berjanji akan menarik produknya, ada kesan permintaan maaf itu klise. Penarikan produk yang kandungannya bisa menyebabkan kanker itu terkesan tidak sungguh-sungguh dilakukan. Produk berbahaya itu masih beredar di pasaran. Atas kasus-kasus itu, kedua perusahaan terkesan melarikan diri dari tanggung jawab. Sebelumnya, kita semua dikejutkan dengan pemakaian formalin pada pembuatan tahu dan pengawetan ikan laut serta pembuatan terasi dengan bahan yang sudah berbelatung. Dari kasus-kasus yang disebutkan sebelumnya, bagaimana perusahaan bersedia melakukan apa saja demi laba. Wajar bila ada kesimpulan, dalam bisnis, satu-satunya etika yang diperlukan hanya sikap baik dan sopan kepada pemegang saham. Harus diakui, kepentingan utama bisnis adalah menghasilkan keuntungan maksimal bagi shareholders. Fokus itu membuat perusahaan yang berpikiran pendek dengan segala cara berupaya melakukan hal-hal yang bisa meningkatkan keuntungan. Kompetisi semakin ketat dan konsumen yang kian rewel sering menjadi faktor pemicu perusahaan mengabaikan etika dalam berbisnis. Namun, belakangan beberapa akademisi dan

praktisi bisnis melihat adanya hubungan sinergis antara etika dan laba. Menurut mereka, justru di era kompetisi yang ketat ini, reputasi baik merupakan sebuah *competitive advantage* yang sulit ditiru. Salah satu kasus yang sering dijadikan acuan adalah bagaimana Johnson & Johnson (J&J) menangani kasus keracunan Tylenol tahun 1982. Pada kasus itu, tujuh orang dinyatakan mati secara misterius setelah mengonsumsi Tylenol di Chicago. Setelah diselidiki, ternyata Tylenol itu mengandung racun sianida. Meski penyelidikan masih dilakukan guna mengetahui pihak yang bertanggung jawab, J&J segera menarik 31 juta botol Tylenol di pasaran dan mengumumkan agar konsumen berhenti mengonsumsi produk itu hingga pengumuman lebih lanjut. J&J bekerja sama dengan polisi, FBI, dan FDA (BPOMnya Amerika Serikat) menyelidiki kasus itu. Hasilnya membuktikan, keracunan itu disebabkan oleh pihak lain yang memasukkan sianida ke botol-botol Tylenol. Biaya yang dikeluarkan J&J dalam kasus itu lebih dari 100 juta dollar AS. Namun, karena kesigapan dan tanggung jawab yang mereka tunjukkan, perusahaan itu berhasil membangun reputasi bagus yang masih dipercaya hingga kini. Begitu kasus itu diselesaikan, Tylenol dilempar kembali ke pasaran dengan penutup lebih aman dan produk itu segera kembali menjadi pemimpin pasar (market leader) di Amerika Serikat. Secara jangka panjang, filosofi J&J yang meletakkan keselamatan konsumen di atas kepentingan perusahaan berbuah keuntungan lebih besar kepada perusahaan. Doug Lennick dan Fred Kiel, 2005 (dalam Itpin, 2006) penulis buku *Moral Intelligence*, berargumen bahwa perusahaan-perusahaan yang memiliki pemimpin yang menerapkan standar etika dan moral yang tinggi terbukti lebih sukses dalam jangka panjang. Hal sama juga dikemukakan miliuner Jon M Huntsman, 2005 (dalam Itpin, 2006) dalam buku *Winners Never Cheat*. Dikatakan, kunci utama kesuksesan adalah reputasinya sebagai pengusaha yang memegang teguh integritas dan kepercayaan pihak lain. Berkaca pada beberapa contoh kasus itu, sudah saatnya kita merenungkan kembali

cara pandang lama yang melihat etika dan bisnis sebagai dua hal berbeda. Memang beretika dalam bisnis tidak akan memberi keuntungan segera. Karena itu, para pengusaha dan praktisi bisnis harus belajar untuk berpikir jangka panjang. Peran masyarakat, terutama melalui pemerintah, badan-badan pengawasan, LSM, media, dan konsumen yang kritis amat dibutuhkan untuk membantu meningkatkan etika bisnis berbagai perusahaan di Indonesia.

3. Etika Teleologi berasal dari kata Yunani yaitu *telos* yang berarti tujuan, sasaran, akibat dan hasil. Menurut teori ini, suatu tindakan dikatakan baik jika tujuannya baik dan membawa akibat yang baik dan berguna. Dari sudut pandang “apa tujuannya”, etika teleologi dibedakan menjadi dua yaitu:
 - a. Teleologi *Hedonisme* (*hedone*= kenikmatan) yaitu tindakan yang bertujuan untuk mencari kenikmatan dan kesenangan.
 - b. Teleologi *Eudamonisme* (*eudamonia*=kebahagiaan) yaitu tindakan yang bertujuan mencari kebahagiaan hakiki. Etika Deontologi Berasal dari kata Yunani yaitu *deon* yang berarti kewajiban. Etika *deontologi* menekankan kewajiban manusia untuk bertindak secara baik. Menurut teori ini tindakan dikatakan baik bukan karena tindakan itu mendatangkan akibat baik, melainkan berdasarkan tindakan itu baik untuk dirinya sendiri. Contoh: manusia beribadah kepada Tuhan karena sudah merupakan kewajiban manusia untuk menyembah Tuhannya, bukan karena perbuatan tersebut akan mendapatkan pahala.

BAB 6

ETIKA BISNIS (BISNIS YANG TIDAK BERETIKA)

A. Pendahuluan

Etika adalah suatu cabang dari filosofi yang berkaitan dengan kebaikan atau moralitas dari perilaku manusia. Dalam pengertian ini etika diartikan sebagai aturan-aturan yang tidak dapat dilanggar dari perilaku yang diterima masyarakat sebagai baik atau buruk. Etika bisnis adalah standar-standar nilai yang menjadi pedoman atau acuan manager dan segenap karyawan dalam pengambilan keputusan dan mengoperasikan bisnis yang baik. Paradigma etika dan bisnis adalah dunia yang berbeda sudah saatnya dirubah menjadi paradigma etika terkait dengan bisnis atau menyinergikan antara etika dengan laba. Justru di era kompetisi yang ketat ini reputasi perusahaan yang baik yang dilandasi oleh etika bisnis merupakan sebuah competitive advantage yang sulit ditiru. Oleh karena itu, perilaku etika penting diperlukan untuk mencapai sukses jangka panjang dalam sebuah bisnis. Apabila moral merupakan sesuatu yang mendorong orang untuk melakukan kebaikan etika bertindak sebagai rambu-rambu (*sign*) yang merupakan kesepakatan secara rela dari semua anggota suatu kelompok. Dunia bisnis yang bermoral akan mampu mengembangkan etika (patokan/rambu-rambu) yang menjamin kegiatan bisnis yang seimbang, selaras, dan serasi. Etika sebagai rambu-rambu dalam suatu kelompok masyarakat akan dapat membimbing dan mengingatkan anggotanya kepada suatu tindakan yang terpuji (*good conduct*) yang harus selalu dipatuhi dan dilaksanakan. Etika di dalam bisnis sudah tentu harus disepakati oleh orang-orang yang berada dalam kelompok bisnis serta kelompok yang terkait lainnya. Memang harus diakui kepentingan utama bisnis adalah menghasilkan keuntungan

maksimal untuk para *shareholders*-nya. Fokus tersebut membuat perusahaan yang berpikiran jangka pendek berupaya dengan segala cara melakukan apa saja untuk menaikkan keuntungan. Tekanan kompetisi karena globalisasi dan konsumen yang semakin rewel sering dijadikan alasan. Akan tetapi, beberapa akademisi dan praktisi bisnis belakangan ini melihat adanya hubungan sinergis antara etika dan kepentingan perusahaan. Menurut pandangan tersebut, justru di era kompetisi yang ketat ini, etika korporasi mampu menciptakan reputasi baik yang bisa dijadikan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang sulit untuk ditiru oleh para pesaing.

Doug Lennick dan Fred Kiel (2005) dan buku mereka *Moral Intelligence*, menyimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan yang memiliki pemimpin yang menerapkan standar etika dan moral yang tinggi terbukti lebih sukses dalam jangka panjang. Tentu saja yang penting untuk diperhatikan di sini adalah penekanan terhadap kata jangka panjang. Para pemilik modal dan manajer perusahaan yang berpikiran pendek tentu sulit menerima logika ini karena beretika dalam bisnis jarang memberikan keuntungan segera. Karena itu, sistem organisasi terutama sistem insentif harus mempertimbangkan pencapaian prestasi jangka panjang dan penerapan nilai-nilai etika sebagai salah satu faktor penilaian dan promosi. Sistem audit dan kontrol juga harus diperketat untuk mendeteksi secepat mungkin penyimpangan yang terjadi dan menghukum para pelanggar etika tanpa memandang bulu. Kepemimpinan yang menjunjung tinggi etika dan memberi teladan jelas sangat dibutuhkan juga. Tanpa hal-hal seperti itu, etika dalam perusahaan hanyalah omong kosong. Pelanggaran etika bisnis di perusahaan memang banyak, tetapi upaya untuk menegakkan etika perlu digalakkan. Misalkan, perusahaan tidak perlu berbuat curang untuk meraih kemenangan. Hubungan yang tidak transparan dapat menimbulkan hubungan istimewa atau kolusi dan memberikan peluang untuk korupsi. Dari mana upaya penegakan etika bisnis dimulai? Etika bisnis paling gampang diterapkan di perusahaan sendiri. Pemimpin perusahaan memulai langkah ini karena mereka menjadi panutan bagi karyawannya.

Selain itu, etika bisnis harus dilaksanakan secara transparan. Pemimpin perusahaan seyogyanya bisa memisahkan perusahaan dengan milik sendiri. Dalam operasinya, perusahaan mengikuti aturan berdagang yang diatur oleh tata cara undang-undang. Etika bisnis tidak akan dilanggar jika ada aturan dan sanksi. Kalau semua tingkah laku salah dibiarkan, lama kelamaan akan menjadi kebiasaan. Reputnya, norma yang salah ini akan menjadi budaya. Oleh karena itu bila ada yang melanggar aturan diberikan sanksi untuk memberi pelajaran kepada yang bersangkutan.

B. Pembahasan

Mengapa etika bisnis dalam perusahaan terasa sangat penting saat ini? Karena untuk membentuk suatu perusahaan yang kokoh dan memiliki daya saing yang tinggi serta mempunyai kemampuan menciptakan nilai (*value-creation*) yang tinggi, diperlukan suatu landasan yang kokoh. Biasanya dimulai dari perencanaan strategis, organisasi yang baik, sistem prosedur yang transparan didukung oleh budaya perusahaan yang andal serta etika perusahaan yang dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen. Harusnya diyakini bahwa pada dasarnya praktik etika perusahaan akan selalu menguntungkan perusahaan baik untuk jangka menengah maupun jangka panjang karena:

1. Akan dapat mengurangi biaya akibat dicegahnya kemungkinan terjadinya friksi baik intern perusahaan maupun dengan eksternal.
2. Akan dapat meningkatkan motivasi pekerja.
3. Akan melindungi prinsip kebebasan berniaga.
4. Akan meningkatkan keunggulan bersaing.

Tindakan yang tidak etis, bagi perusahaan akan memancing tindakan balasan dari konsumen dan masyarakat dan akan sangat kontra produktif, misalnya melalui gerakan pemboikotan, larangan beredar, larangan beroperasi. Hal ini akan dapat menurunkan nilai penjualan maupun nilai perusahaan. Sedangkan perusahaan yang menjunjung tinggi nilai-nilai etika pada umumnya perusahaan yang memiliki peringkat kepuasan bekerja yang tinggi pula, terutama apabila perusahaan tidak mentolerir

tindakan yang tidak etis misalnya diskriminasi dalam sistem remunerasi atau jenjang karier. Karyawan yang berkualitas adalah aset yang paling berharga bagi perusahaan oleh karena itu semaksimal mungkin harus tetap dipertahankan. Kasus yang paling populer adalah Enron, Enron adalah perusahaan yang sangat bagus. Sebagai salah satu perusahaan yang menikmati *booming* industri energi di tahun 1990-an, Enron sukses menyuplai energi ke pangsa pasar yang begitu besar dan memiliki jaringan yang luar biasa luas. Enron bahkan berhasil menyinergikan jalur transmisi energinya untuk jalur teknologi informasi.

Kalau dilihat dari siklus bisnisnya, Enron memiliki profitabilitas yang cukup menggiurkan. Seiring *booming* industri energi, Enron memosisikan dirinya sebagai *energy merchants*: Membeli *natural gas* dengan harga murah, kemudian dikonversi dalam energi listrik, lalu dijual dengan mengambil profit yang lumayan dari *markup sale of power* atau biasa disebut "*spark spread*." Sebagai sebuah entitas bisnis, Enron pada awalnya adalah anggota pasar yang baik, mengikuti peraturan yang ada di pasar dengan sebagaimana mestinya. Pada akhirnya, Enron meninggalkan prestasi dan reputasi baik tersebut. Sebagai perusahaan Amerika terbesar ke delapan, Enron kemudian tersungkur kolaps pada tahun 2001. Tepat satu tahun setelah *California energy crisis*. Dalam waktu sangat singkat perusahaan yang tahun lalu masih membukukan pendapatan US\$100 miliar, sekonyong-konyong harus melaporkan kebangkrutannya kepada otoritas pasar modal. Sebagai entitas bisnis, nilai kerugian Enron diperkirakan mencapai US\$ 50 miliar. Sementara itu, pelaku pasar modal kehilangan US\$ 32 miliar dan ribuan pegawai Enron harus menangi amblesnya dana pensiun mereka tak kurang dari US\$ 1 miliar. Saham Enron yang pada Agustus 2000 masih berharga US\$ 90 per lembar, terjerembab jatuh hingga tidak lebih dari US\$ 45 sen. Tidak heran kalau banyak kalangan menyebut peristiwa ini sebagai kebangkrutan terbesar dalam sejarah bisnis. Sedemikian hebohnya, sampai-sampai seluruh media bisnis dan ekonomi terkemuka

menempatkannya sebagai *cover story*. Dalam proses pengusutan sebab-sebab kebangkrutan itu, belakangan Enron dicurigai telah melakukan praktik *window dressing*. Manajemen Enron telah menggelembungkan (*mark up*) pendapatannya US\$ 600 juta, dan menyembunyikan utangnya sejumlah US\$ 1,2 miliar. Menggelembungkan nilai pendapatan dan menyembunyikan utang senilai itu tentulah tidak bias dilakukan sembarang orang. Diperlukan keahlian "akrobatik" yang tinggi dari para profesional yang bekerja pada atau disewa oleh Enron untuk menyulap angka-angka, sehingga selama bertahun-tahun kinerja keuangan perusahaan ini tampak tetap mencorong. Dengan kata lain, telah terjadi sebuah kolusi tingkat tinggi antara manajemen Enron, analis keuangan, para penasihat hukum, dan auditornya.

Komplikasi skandal ini bertambah, karena belakangan diketahui banyak sekali pejabat tinggi yang pernah menerima kucuran dana politik dari perusahaan ini. Dalam komite yang membidangi energi, 19 dari 23 anggotanya juga termasuk yang menerima sumbangan dari perusahaan itu. Sementara itu, tercatat 35 pejabat penting pemerintahan George W. Bush merupakan pemegang saham Enron, yang telah lama merupakan perusahaan publik. Dalam daftar perusahaan penyumbang dana politik, Enron tercatat menempati peringkat ke-36, dan penyumbang peringkat ke-12 dalam penggalangan dana kampanye Bush. Akibat pertalian semacam itu, banyak orang curiga pemerintahan Bush dan para politisi telah dan akan memberikan perlakuan istimewa, baik dalam bisnis Enron selama ini maupun dalam proses penyelamatan perusahaan itu. Seleksi alam akhirnya berlaku. Perusahaan yang bagus akan mendapat *reward*, sementara yang buruk akan mendapat *punishment*. Termasuk juga pihak-pihak yang mendukung tercapainya hal tersebut — dalam hal ini Arthur Andersen. Masyarakat akhirnya juga lebih aware terhadap pasar modal. Pemerintah pun juga makin hati-hati dalam melakukan pengawasan. Penyempurnaan terhadap sistem terus dilakukan. Salah satunya adalah lahirnya *Sarbanes-Oxley Act*. Akibat menzalimi pelaku pasar lainnya, Enron akhirnya terkapar karena

melakukan penipuan dan penyesatan. Pun bagi “*Enron-wannabe*” lainnya, perlu berpikir ulang dua-tiga kali untuk melakukan hal serupa. Pelajaran yang dapat diambil dari megaskandal ini. *Pertama*, cepat atau lambat sebuah persekongkolan jahat pasti akan terbongkar. Kebohongan hanya bisa ditutupi secara permanen apabila si pelaku mampu secara permanen dan terus-menerus melakukan kebohongan lainnya. Dalam sebuah sistem terbuka seperti organisasi Enron, sulit untuk melakukan kebohongan itu secara terus-menerus, karena pelaku organisasi dalam tubuh Enron datang silih berganti. Dalam kasus Enron, seorang eksekutif yang berani telah membongkar semua persekongkolan itu. *Kedua*, kasus-kasus kejahatan ekonomi tingkat tinggi selalu saja mengorbankan kepentingan orang banyak. Segelintir petinggi Enron dan sejumlah pihak yang tahu betul dan ikut merekayasa permainan ini, tentulah menerima manfaat keuangan dalam jumlah besar secara tidak etis. Keserakahan segelintir profesional yang memanfaatkan ketidaktahuan dan keawaman banyak orang telah menyimpan bencana yang mencelakakan banyak pihak: ribuan pekerja, pemegang saham, para pemasok, kreditor, dan pihak-pihak lainnya. *Ketiga*, terbongkarnya praktik persekongkolan tingkat tinggi ini menjadi bukti bahwa praktik bisnis yang bersih dan transparan akan lebih langgeng (*sustainable*). Prinsip-prinsip tata kelola korporasi yang baik (*good corporate governance*), saat ini boleh jadi menjadi cibiran di tengah situasi yang serba semrawut. Tetapi berusaha secara transparan, fair, akun tabel, seraya menjaga keseimbangan lingkungan, kiranya merupakan sikap yang lebih bertanggung jawab. Berkaca pada contoh kasus di atas, sudah saatnya kita merenungkan kembali cara pandang lama yang melihat etika dan bisnis berasal dari dua dunia yang berbeda. Penerapan standar etika yang tinggi di perusahaan sebenarnya mampu memberikan keuntungan dalam dua hal sekaligus. Selain untuk membangun *corporate image* dan reputasi yang bagus, perusahaan juga bisa memandang penerapan standar etika yang tinggi sebagai bagian dari *risk management* untuk mengurangi risiko jangka panjang perusahaan. Peran masyarakat,

terutama melalui pemerintah, pasar modal, badan-badan pengawasan, LSM, media, dan konsumen yang kritis sangat dibutuhkan untuk membantu meningkatkan standar etika bisnis di Indonesia. Sangat disesalkan, misalnya, kasus penggunaan bahan berbahaya pada obat anti-nyamuk HIT hanya mendapatkan porsi berita ala kadarnya dan seolah-olah berhenti begitu saja.

C. Perbedaan Moral dan Etika

Sebelum menerangkan perbedaan antara moral dan etika, terlebih dahulu kita memulai dengan mengetahui definisi dari kedua kata tersebut. Di bawah ini ada beberapa definisi yang dikemukakan mengenai moral dan etika.

Pengertian dari moral dan etika menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia yang disusun oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan tahun 1989 sebagai berikut.

Moral mempunyai pengertian, yaitu

1. (ajaran tentang) baik buruk yang diterima umum mengenai perbuatan, sikap, kewajiban, dsb; akhlak; budi pekerti; susila.
2. Kondisi mental yang membuat orang tetap berani, bersemangat, bergairah, berdisiplin, dsb; isi hati atau keadaan perasaan sebagaimana terungkap dalam perbuatan.
3. Ajaran kesusilaan yang dapat ditarik dari suatu cerita.

Sedangkan etika yaitu

1. Ilmu tentang apa yang baik dan apa yang buruk dan tentang hak dan kewajiban moral (akhlak).
2. Kumpulan asas atau nilai yang berkenaan dengan akhlak.
3. Nilai mengenai benar dan salah yang dianut suatu golongan atau masyarakat.

PN. Masnizah Mohd (2005) menyebutkan bahwa moral menyangkut tentang persoalan yang benar atau salah, sesuatu yang perlu dilakukan dan ditinggalkan atau alasan-alasan tertentu pada suatu keadaan tertentu, sedangkan etika merupakan studi mengenai bagaimana tingkah laku suatu individu atau golongan bernilai baik atau sebaliknya yang berdampak pada sosial. Etika juga dapat diartikan sebagai suatu disiplin ilmu, prinsip moral,

kaidah moral yang diwujudkan dalam suatu perbuatan manusia yang betul menurut akal pikiran.

Pendapat yang lain yaitu dari A. Kosasih Djahiri (1988) dalam Bab Kajian Moral dari Universitas Pendidikan Indonesia menyebutkan bahwa moral adalah segala hal yang mengikat, membatasi, dan menentukan serta harus dijalankan, karena hal tersebut dianut atau diharapkan dimana kita berada. Moral itu mengikat seseorang atau kelompok karena dianut, diyakini, dilaksanakan oleh seseorang atau kelompok masyarakat dimana kita berada dan merupakan hal yang diinginkan kehidupan kita.

Menurut Prof. Dr. K. Suhendra, SH, M. Si (2009) dalam presentasi mengenai Etika Birokrasi menyatakan bahwa etika adalah filsafat moral yang justru mengkaji moral yang lebih konkrit bagaimana manusia harus berbuat baik dalam kehidupan. Etika membutuhkan sesuatu yang logis sesuai dengan pemikiran secara kritis dan rasional bahwa kehidupan yang baik yaitu sesuai dengan norma bukan hanya sekadar mengikuti kepercayaan kepada leluhur, orang tua, guru, bahkan Tuhan Yang Maha Esa, melainkan karena seseorang menyadari dan mengetahui apa yang dilakukan baik bagi dirinya maupun orang lain.

Pada pengertian kesatu dan kedua yang dituliskan KBBI dapat ditarik kesimpulan yaitu, *moral* berarti hal-hal mengenai tingkah laku seseorang maupun kelompok yang dapat dibedakan baik buruknya sesuai dengan lingkungan yang membentuk suatu individu atau kelompok tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh PN. Masnizah Mohd bahwa moral berhubungan dengan perbuatan baik dan buruk berdasarkan pada keadaan lingkungan, adat dan budaya, sistem sosial, kelas sosial dan kepercayaan yang dianut. Setiap golongan masyarakat akan membentuk nilai moral yang berbeda-beda.

Berbeda dengan pengertian *etika* yang dituliskan KBBI, kesimpulan dari pengertian etika adalah ilmu yang mengkaji tentang moral dengan menentukan apakah suatu moral itu baik atau buruk berdasarkan nilai yang dianut oleh suatu golongan masyarakat. Menurut PN. Masnizah Mohd, nilai tersebut muncul

berdasarkan kajian tentang definisi moral yang baik dan buruk berdasarkan peraturan sosial yang berlaku di masyarakat yang dapat membatasi tingkah laku individu tersebut secara logis dengan menggunakan akal dan pikiran yang sehat.

Jadi, moral adalah bahan kajian yang dipelajari di dalam etika. Etika akan menentukan beberapa prinsip atau asas apakah suatu tingkah laku baik atau buruk, apakah tingkah laku tersebut dapat dipertanggungjawabkan atau tidak yang berkaitan dengan kemanusiaan. Etika dapat berupa peraturan dan ketetapan secara lisan maupun tertulis mengenai bagaimana manusia bertindak agar menjadi manusia yang baik, sehingga tercipta perdamaian di dunia.

Perbedaan lain antara moral dan etika dapat dilihat dari pendapat yang dikemukakan oleh A. Kosasih Djahiri dan Prof. Dr. K. Suhendra, SH, M.Si. Moral dapat mengarahkan manusia tentang *bagaimana* cara manusia harus bertingkah karena moral bersifat mengikat dan harus dilakukan oleh individu atau kelompok agar dapat diterima di lingkungan bermasyarakat tersebut. Etika dapat memberikan alasan yang logis, *mengapa* manusia harus mengikuti arahan moral di lingkungannya. Selain itu, etika dapat membuat manusia menjadi tahu dan sadar apa yang harus dilakukan agar berdampak baik untuk dirinya dan orang lain.

Sebagai contoh, membuang sampah ke sungai. Jika kita adalah manusia yang bermoral, kita tidak akan melakukan hal tersebut karena kita sadar perbuatan tersebut dapat merugikan banyak pihak, yaitu sesama manusia dan ekosistem alam. Tetapi karena banyak manusia yang tidak bermoral atau tidak menyadari bahkan tidak mengetahui bahwa perbuatan membuang sampah ke sungai adalah buruk, diperlukan suatu ketetapan baik secara tertulis maupun lisan bahwa membuang sampah ke sungai dapat merugikan orang lain dan ekosistem. Ketetapan tersebut dihasilkan dari kajian tentang tingkah laku manusia membuang sampah dengan mempertimbangkan baik buruknya perbuatan tersebut. Ketetapan tersebut dipelajari dalam etika lingkungan.

BAB 7

SISTEM INFORMASI SDM

Dewasa ini perkembangan teknologi informasi sudah sedemikian pesat. Perkembangan yang pesat tidak hanya teknologi perangkat keras dan perangkat lunak saja, tetapi metode komputasi juga ikut berkembang. Setiap organisasi khususnya perusahaan memerlukan data yang bersifat riil dari setiap tingkatan manajemennya. Data tersebut disusun dan dikelola dalam sebuah sistem informasi. Salah satu sistem informasi terpenting pada perusahaan adalah Sistem Informasi Sumber Daya Manusia/*Human Resources Information System* (SISDM/HRIS). Setiap perusahaan besar pastilah memiliki sistem informasi sumber daya manusia (human resource information system).

Sistem sumber daya manusia membantu bisnis dalam mengembangkan susunan kebutuhan kepegawaian, mengidentifikasi potensi-potensi karyawan baru, menyimpan arsip karyawan, menjejaki pelatihan, keterampilan, dan prestasi kerja karyawan, dan membantu para manajer mengembangkan rencana yang sesuai dengan kompensasi dan pengembangan karier karyawan. Sistem perusahaan dapat membantu bisnis untuk mengoordinasi susunan kepegawaian mereka dengan aktivitas produksi dan penjualan dan sumber daya keuangan. Sumber daya manusia bertanggung jawab untuk menarik, mengembangkan, dan memelihara satuan kerja perusahaan. Sistem informasi sumber daya manusia mendukung aktivitas misalnya mengidentifikasi potensi-potensi karyawan, memelihara catatan lengkap, atas tiap karyawan, dan menciptakan program untuk mengembangkan talenta dan keterampilan karyawan.

A. Pengertian Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia (HRIS)

Sistem Informasi Manusia Sumber Daya Manusia (HRIS) merupakan sebuah bentuk interseksi/pertemuan antara bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan teknologi informasi. Sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) atau *human resources information system* (HRIS) adalah program aplikasi komputer yang mengorganisir tata kelola dan tata laksana manajemen sumber daya manusia di perusahaan guna mendukung proses pengambilan keputusan atau biasa disebut dengan *decision support system* dengan menyediakan berbagai informasi yang diperlukan.

Sistem ini menggabungkan MSDM sebagai suatu disiplin yang utamanya mengaplikasikan bidang teknologi informasi ke dalam aktivitas-aktivitas MSDM seperti dalam hal perencanaan, dan menyusun sistem pemrosesan data dalam serangkaian langkah-langkah yang terstandarisasi dan terangkum dalam aplikasi perencanaan sumber daya perusahaan/*enterprise resource planning* (ERP). Secara keseluruhan sistem ERP bertujuan mengintegrasikan informasi yang diperoleh dari aplikasi-aplikasi yang berbeda ke dalam satu sistem basisdata yang bersifat universal. Keterkaitan dari modul kalkulasi finansial dan modul MSDM melalui satu basisdata yang sama merupakan hal yang sangat penting yang membedakannya dengan bentuk aplikasi lain yang pernah dibuat sebelumnya, menjadikan aplikasi ini lebih fleksibel namun juga lebih kaku dengan aturan-aturannya.

Dalam Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai dua tujuan utama dalam organisasi antara lain: Untuk meningkatkan efisiensi, dimana data karyawan dan aktivitas sumber daya manusia digabungkan menjadi satu agar supaya lebih strategis dan berhubungan dengan perencanaan sumber daya manusia. Ditinjau dari manfaatnya sistem informasi sumber daya manusia mempunyai manfaat dalam organisasi yaitu otomatis dalam sistem penggajian dan aktivitas tunjangan. Dengan sistem informasi sumber daya manusia, catatan waktu

karyawan dimasukkan dalam sistem, dan pengurangan yang sesuai dan penyesuaian karyawan lainnya akan tercermin dalam pengecekan gaji terakhir. Untuk dapat merancang dan menghasilkan suatu sistem informasi sumber daya manusia ada beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain: Informasi apa yang tersedia dan informasi apa yang dibutuhkan mengenai orang-orang dalam organisasi? Apa kegunaan informasi tersebut? Siapa yang membutuhkan informasi tersebut? Serta kapan dan seberapa sering informasi tersebut dibutuhkan?

Selanjutnya kegunaan sistem informasi sumber daya manusia dapat digunakan pada Perencanaan dan analisis sumber daya manusia (SDM) Kesetaraan dan pekerjaan Kepegawaian Pengembangan SDM Kompetensi dan tunjangan Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan Hubungan karyawan dan buruh Peningkatan secara dramatis dalam penggunaan internet telah membangkitkan, baik kemungkinan maupun kekhawatiran profesional sumber daya manusia, terutama ketika membangun intranet dan ekstranet. Internet adalah sebuah jaringan organisasional yang beroperasi melalui internet. Sedangkan intranet adalah jaringan terhubung dengan internet yang memberikan karyawan akses pada informasi yang disediakan oleh eksternal diantaranya Papan Buletin, Akses Data, Swalayan Karyawan dan Hubungan yang diperpanjang.

Dalam suatu perusahaan, untuk mengambil suatu keputusan Manajer harus memenuhi Karakteristik informasi yang dipersiapkan dalam Sistem Informasi Sumber Daya Manusia adalah:

1. *Timely* (tepat waktu)

Informasi yang disajikan kepada pemakai harus dilakukan dengan baik atau benar dan harus up to date, serta diterangkan pada waktu yang layak dan tepat waktu.

2. *Accurate* (akurat)

Informasi yang dibutuhkan oleh pemakai harus memenuhi tingkat akurasi atau ketepatan yang tinggi, bebas dari pengertian yang menyesatkan, kesalahan material dan dapat diandalkan oleh pemakainya.

3. *Concise* (ringkas)

Manajer dapat menyerap banyak informasi yang dibutuhkan dalam situasi tertentu.

4. *Relevant* (relevan)

Manajer haruslah mendapatkan hanya informasi yang dibutuhkan dalam situasi tertentu.

5. *Complete* (lengkap)

Manajer harus mendapatkan informasi yang lengkap dan tidak terpotong-potong.

B. Fungsi Sistem Inforasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Penempatannya

Fungsi sumber daya manusia memiliki empat kegiatan utama yaitu

1. Perekrutan dan Penerimaan (*Recruiting and Hiring*)

Sumber daya manusia membantu menerima pegawai baru ke dalam perusahaan. Sumber daya manusia selalu mengikuti perkembangan terakhir dalam peraturan pemerintah yang mempengaruhi praktik kepegawaian dan menasihati manajemen untuk menentukan kebijakan yang sesuai.

2. Pendidikan dan Pelatihan

Selama periode kepegawaian seseorang, sumber daya manusia dapat mengatur berbagai program pendidikan dan pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian kerja pegawai.

3. Manajemen Data

Sumber daya manusia menyimpan *database* yang berhubungan dengan pegawai dan memproses data tersebut untuk memenuhi kebutuhan informasi pemakai.

4. Penghentian dan Administrasi Tunjangan

Selama seseorang dipekerjakan oleh perusahaan mereka menerima paket tunjangan. Setelah penghentian, sumber daya manusia mengurus program pensiun perusahaan bagi mantan pegawai yang berhak.

C. Fungsi Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan departemen atau divisi yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan atas kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan sumber daya manusia seperti perekrutan, penerimaan, pendidikan, pelatihan, manajemen data, penghentian, dan administrasi tunjangan. Sumber daya manusia adalah faktor produksi yang kompleks apabila dibandingkan dengan factor produksi lainnya. Manusia memiliki, kemauan, keinginan, cita-cita, dan emosi. Tidaklah demikian dengan sumber daya lainnya.

Menurut Cherrington (1995: 11), fungsi-fungsi sumber daya manusia terdiri dari:

1. *Staffing/Employment*

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Sebenarnya para manajer bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini. Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan. Dalam proses seleksi, departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

2. *Performance Evaluation*

Sumber daya manusia merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia dan para manajer. Para

manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan. Departemen sumber daya manusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

3. *Compensation* (kompensasi)

Dalam hal kompensasi/*reward* dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku (misalnya: UMR), dan memberikan motivasi.

4. *Training and Development Departemen*

Sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasihat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektifitas program pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab departemen sumber daya

manusia dalam hal ini juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja. Tanggung jawab ini membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

5. *Employee Relations*

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu para manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak. Tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktik-praktik yang tidak sehat (misalnya: Mogok kerja, demonstrasi). Dalam perusahaan yang tidak memiliki serikat kerja, departemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk terlibat dalam hubungan karyawan. Secara umum, para karyawan tidak bergabung dengan serikat kerja jika gaji mereka cukup memadai dan mereka percaya bahwa pihak perusahaan bertanggung jawab terhadap kebutuhan mereka. Departemen sumber daya manusia dalam hal ini perlu memastikan apakah para karyawan diperlakukan secara baik dan apakah ada cara yang baik dan jelas untuk mengatasi keluhan. Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat pekerja atau tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerja.

6. *Safety and Health*

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah

kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja.

7. *Personnel Research*

Dalam usahanya untuk meningkatkan efektifitas perusahaan, departemen sumber daya manusia melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja.

D. Komponen Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Komponen sistem informasi sumber daya manusia terdiri dari sistem input dan output sumber daya manusia, serta database sumber daya manusia.

1. Sistem Input sumber daya manusia

Sistem ini terdiri dari tiga bagian yaitu dua bagian untuk mendapatkan data internal dan satu bagian untuk mendapatkan data eksternal.

2. Sumber data internal

Sumber ini dapat terdiri dari dua bagian yaitu

a. Data keuangan yang dapat diambil dari basis data akuntansi.

Sistem SIA (Sistem Informasi Akuntansi) menyediakan data akuntansi bagi HRIS sehingga database berisi gambaran yang lengkap dari sumber daya personil baik keuangan maupun non keuangan.

b. Data sumber daya manusia non-keuangan dapat diperoleh melalui penelitian SDM.

Sistem penelitian sumber daya manusia berfungsi untuk mengumpulkan data melalui proyek penelitian khusus.

3. Sumber data eksternal

Sumber eksternal disebut dengan *human resource intelligent* data. Sistem ini mengumpulkan data yang berhubungan dengan sumber daya manusia dari lingkungan luar perusahaan. Elemen lingkungan yang menyediakan data ini meliputi pemerintah, pemasok, serikat pekerja, masyarakat global, masyarakat keuangan dan Pesaing.

a. Pemerintah

Pemerintah menyediakan data dan informasi yang membantu perusahaan mengikuti berbagai peraturan ketenagakerjaan.

b. Pemasok

Pemasok mencakup perusahaan seperti perusahaan asuransi, yang memberikan tunjangan pegawai, dan lembaga penempatan lulusan universitas serta agen tenaga kerja yang berfungsi sebagai sumber pegawai baru. Para pemasok ini menyediakan data dan informasi yang memungkinkan perusahaan melaksanakan fungsi perekrutan dan penerimaan.

c. Serikat Pekerja

Serikat pekerja memberikan data dan informasi yang digunakan dalam mengatur kontrak kerja antara serikat pekerja dan perusahaan. Data serikat pekerja yang dibutuhkan misalnya kontrak-kontrak kerja dengan serikat pekerja. Data pemerintah berupa aturan-aturan pemerintah tentang ketenagakerjaan misalnya upah minimum regional dan tunjangan hari raya.

d. Masyarakat Global

Masyarakat global menyediakan informasi yang menjelaskan sumber daya lokal seperti perumahan, pendidikan, dan rekreasi. Informasi ini digunakan untuk merekrut pegawai dalam skala lokal, nasional dan

internasional, dan untuk mengintegrasikan pegawai yang ada ke dalam komunitas lokalnya.

e. Masyarakat Keuangan

Masyarakat keuangan memberikan data dan informasi ekonomi yang digunakan dalam perencanaan personal.

f. Pesaing

Dalam industri tertentu yang memerlukan pengetahuan dan keahlian yang sangat khusus, seperti industri komputer, sering terjadi perpindahan pegawai dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Beberapa perusahaan memandang pesaing mereka sebagai sumber pegawai baru yang baik, dan mengumpulkan informasi mengenai praktik personalia pesaing, dan mungkin informasi perorangan yang berpotensi untuk direkrut.

4. *Sistem output sumber daya manusia*

a. Bentuk dasar Output

Pemakai HRIS biasanya menerima output dalam bentuk laporan periodik dan jawaban atas *database queries*. Model matematika digunakan dalam beberapa hal, dan ada yang menggunakan sistem pakar.

b. Perangkat lunak HRIS

Perangkat lunak sistem output yang digunakan oleh perusahaan HRSP kadang berbentuk siap pakai (*Prewritten*) yang dibeli dari pemasok perangkat lunak, atau kadang dikembangkan sendiri oleh perusahaan. Lebih banyak perangkat lunak pesanan (*custom*) yang dikembangkan bersama oleh sumber daya manusia dan jasa informasi daripada oleh SDM atau jasa informasi sendiri, dan tampaknya sedikit yang diproduksi oleh perusahaan luar.

c. Enam macam kelompok *output* dapat dihasilkan oleh sistem informasi sumber daya manusia, yaitu

- 1) Informasi-informasi tentang perencanaan tenaga kerja, merupakan yang dibutuhkan oleh para manajer atas untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek dan jangka panjang. Informasi ini

meliputi informasi untuk analisis perputaran tenaga kerja dan perencanaan tenaga kerja itu sendiri.

- 2) Informasi tentang pengadaan tenaga kerja atau recruitment merupakan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk pengadaan tenaga kerja secara eksternal dan internal. Informasi ini diantaranya adalah informasi pasar tenaga kerja, penjadwalan wawancara, perekrutan, dan analisis recruitment.
 - 3) Informasi-informasi tentang pengelolaan tenaga kerja, merupakan informasi yang dibutuhkan untuk mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi. Informasi-informasi meliputi informasi-informasi pelatihan, penilaian atau evaluasi kerja, evaluasi keahlian, karier, relokasi jabatan, suksesi, kedisiplinan.
 - 4) Informasi-informasi tentang kompensasi meliputi informasi tentang penggajian dan kompensasinya yang meliputi kehadiran dan jam kerja, perhitungan gaji dan bonus, analisis kompensasi dan perencanaan kompensasi.
 - 5) Informasi-informasi tentang *benefit* yang diterima oleh karyawan. *Benefit* berbeda dengan kompensasi. Kompensasi lebih insentif yang dihubungkan dengan kinerja karyawannya, sedangkan *benefit* lebih ke manfaat tambahan yang diterima karyawan seperti dana pensiun.
 - 6) Informasi-informasi tentang lingkungan kerja. Informasi ini berhubungan dengan keluhan-keluhan, kecelakaan selama kerja, kesehatan karyawan dan lingkungan kerjanya. Berbagai aplikasi ini membuat HRIS tetap berjalan, pelaporan kebijakan dan praktik personalia perusahaan kepada pemerintah.
5. *Database Sistem Informasi Sumber Daya Manusia*
- a. Isi database

HRIS dapat berisi data yang menjelaskan tidak hanya pegawai, tetapi juga organisasi dan perorangan di

lingkungan perusahaan. Elemen-elemen lingkungan mempengaruhi sumber daya manusia dalam beberapa cara:

- 1) Data pegawai, kebanyakan database berisi data yang berhubungan dengan pegawai perusahaan yang ada.
 - 2) Data non-pegawai,
- b. Lokasi database
- Dalam perusahaan HRSP, sebagian besar database HRIS ditempatkan pada komputer sentral perusahaan, tetapi yang lain berada di SDM, pada divisi operasi lain, dan diluar pusat pelayanan.
- c. Perangkat lunak manajemen
- Unit HRIS telah menerapkan sistem manajemen database (DMBS) untuk mengelola database HRIS mereka.
- d. Database
- Data dimasukkan ke dalam database dari beberapa sumber.

E. Proses dalam Pengolahan Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia tidak terjadi pada lingkungan yang statis, tapi pada lingkungan yang selalu berubah. Karena itu proses pengolahan sumber daya manusia di perusahaan tidak pernah berhenti demi mendapatkan sumber daya yang sesuai dengan waktu dan tugas yang harus dipikulnya. Beberapa proses yang dilakukan dalam mengolah sumber daya manusia adalah:

1. Perencanaan SDM

Aktivitas ini dimaksudkan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang selalu sesuai dengan kebutuhan. Tujuan ini dilakukan dengan melakukan analisis terhadap informasi yang berkaitan dengan SDM yang ada di perusahaan saat ini seperti:

- a. Informasi keahlian yang dimiliki dan yang diperlukan, lowongan pekerjaan yang ada dan rencana penambahan atau pengurangan karyawan di bagian tertentu.
- b. Informasi tentang lingkungan seperti informasi tentang pasar tenaga kerja.

2. Penerimaan

Aktivitas ini berkaitan dengan masalah pengadaan SDM yang sesuai dengan kebutuhan yang telah direncanakan. Pencarian SDM biasanya dilakukan melalui Koran, internet, penyalur tenaga kerja, dari mulut ke mulut dan mencari ke kampus-kampus.

3. Pemilihan

Aktivitas ini dilakukan dengan mengevaluasi informasi yang diperoleh dari formulir pendaftaran atau lamaran yang diterima, interview, berbagai macam tes, seperti tes IQ dan EQ dan lain bentuk informasi yang dianggap perlu oleh manajemen SDM dalam penyeleksian untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

4. Sosialisasi

Aktivitas ini dilakukan untuk membantu SDM yang baru diterima agar secara harus dapat beradaptasi dengan lingkungan intern organisasi. SDM baru tersebut diperkenalkan dengan rekan-rekan barunya serta tanggung jawab yang diembannya.

5. Pelatihan dan pengembangan

Aktivitas pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja SDM saat ini agar mampu melaksanakan tugas yang diberikannya secara efektif dan efisien, sedangkan program pengembangannya dimaksudkan untuk mempromosikan SDM tersebut.

6. Penilaian kerja

Aktivitas ini dilakukan dengan membandingkan antara kinerja secara individu/organisasi/sub organisasi dengan standar yang telah ditentukan.

7. Promosi, mutasi, penurunan pangkat, pemecatan

Aktivitas ini mencerminkan nilai SDM tertentu bagi organisasi perusahaan. SDM yang menunjukkan kinerja yang baik akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi atau ditingkatkan keahliannya sedangkan SDM yang memiliki kinerja rendah akan diturunkan pangkatnya, dipindahkan ke posisi yang kurang penting atau dipecat.

Daftar Pustaka

- A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya. Perusahaan*, PT Remaja Rosda Karya.
- Hadari Nawawi, *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*, Gajah Mada University Press.
- Haudi, Hendrian Yonata, Hadion Wijoyo (Ed). 2020. *Sumber Daya Manusia dan New Normal Pendidikan*. Solok: Insan Cendekia Mandiri.
- Husein Umar. *Riset Sumber Daya manusia*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- M. Syamsul Ma'arif. *Manajemen Kinerja SDM*. PT. Penerbit IPB Press.
- Malayu S.P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara
- Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta.
- Sondang. P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara.
- Wijoyo, Hadion dkk. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mentari Persada di Jakarta. Kediri: Prosiding Seminar Nasional Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nusantara PGRI (UNP).
- Wijoyo, Hadion dkk. 2020. *Berdamai dengan Covid-19 : True Story*. Solok: Insan Cendekia Mandiri.
- Wijoyo, Hadion dkk. 2020. *Blended Learning: Suatu Panduan*. Solok: Insan Cendekia Mandiri.
- Wijoyo, Hadion dkk. 2020. *Digital Economy dan Pemasaran Era New Normal*. Solok: Insan Cendekia Mandiri.

- Wijoyo, Hadion dkk. 2020. *Digitalisasi UMKM*. Solok: Insan Cendekia Mandiri.
- Wijoyo, Hadion dkk. 2020. *Generasi Z & Revolusi Industri 4.0*. Banyumas: CV. Pena Persada.
- Wijoyo, Hadion dkk. 2020. *Kewirausahaan Berbasis Teknologi (Teknopreneurship)*. Banyumas: CV. Pena Persada.
- Wijoyo, Hadion dkk. 2020. *Manajemen Internasional*. Solok: Insan Cendekia Mandiri.
- Wijoyo, Hadion dkk. 2020. *Manajemen Pemasaran di Era Globalisasi*. Banyumas: CV. Pena Persada.
- Wijoyo, Hadion dkk. 2020. *Panduan Pembelajaran New Normal dan Transformasi Digital*. Banyumas: CV. Pena Persada.
- Wijoyo, Hadion dkk. 2020. *Pendidikan Kewirausahaan dan Etika Bisnis*. Banyumas: CV. Pena Persada.
- Wijoyo, Hadion dkk. 2021. *Dosen Inovatif Era New Normal*. Solok: Insan Cendekia Mandiri.
- Wijoyo, Hadion. (2018). Analisis Pengakuan Pendapatan dan Beban Kontrak Konstruksi pada PT. Wahana Tata Riau. *Jurnal Ilmu Komputer dan Bisnis*. 2034 - 2043.
- Wijoyo, Hadion. (2020). Analysis of Most Influential Factors to Attract Foreign Direct Investment. *Journal of Critical Reviews*. 4128 - 4135.
- Wijoyo, Hadion. (2020). Did Servant, Digital and Green Leadership Influence Market Performance? Evidence from Indonesian Pharmaceutical Industry. *Jurnal Systematic Reviews in Pharmacy*. 642 - 653.
- Wijoyo, Hadion. (2020). Human Resources Management Implementation Impact on Job Satisfaction and Employee Loyalty An Overview. *Jambi Economic Business & Accounting Conference (JEBAC), Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jambi*.

- Wijoyo, Hadion. (2020). Pelatihan Pembuatan Konten Digital Marketing dalam Meningkatkan Kompetensi Mahasiswa (Pengabdian Kepada Masyarakat Kerjasama Antar Kampus). *Jurnal IKRA-ITH ABDIMAS*. 169 - 175.
- Wijoyo, Hadion. (2020). Penerapan Perluasan Arti Perbuatan Melanggar Hukum dalam Pelaksanaan UU 29 Tahun 2004 (Studi Kasus Putusan No. 625/PDT. G/2014/PN JKT. BRT). *Jurnal TIN: Terapan Informatika Nusantara*. 99-103.
- Wijoyo, Hadion. (2020). The Development of Affective Learning Model to Improve Student's Emotional Quotient. *Journal of Critical Reviews*. 9292 - 9297.
- Wijoyo, Hadion. (2020). Socialization of The Accreditation Assessment System (SISPENA) of The National Accreditation Board for Early Childhood Education (PAUD) and Non Formal Education (PNF). *Jurnal Humanities Pengabdian Kepada Masyarakat*. 103 - 111.

Tentang Penulis



Hadion Wijoyo, S.E., S.H., S.Sos., S.Pd., M.H., M.M., Ak., CA., QWP®, CPHCM®, C.PS® lahir di Desa Selat Baru, Kabupaten Bengkalis, Provinsi Riau, adalah dosen tetap di STMIK Dharmapala Riau dengan jabatan fungsional lektor kepala. Dengan pengalaman mengajar lebih dari 20 (dua puluh) tahun yang bersangkutan telah menghasilkan berbagai karya ilmiah baik jurnal internasional maupun akreditasi nasional dan lebih dari 20 (dua puluh) buku ajar. Selain seorang dosen, yang bersangkutan juga Asesor BAN PAUD dan PNF R.I. sejak tahun 2009. Selain seorang akademisi yang bersangkutan juga aktif di berbagai organisasi profesi maupun sosial level nasional maupun lokal.



Yoyok Cahyono, adalah Dosen tetap Universitas Pramita Indonesia (UNPRI) sejak tahun 1998. Penulis dilahirkan di Malang pada tanggal 25 November 1968. Penulis mendapat gelar Sarjana Ekonomi dengan Spesialisasi Manajemen Strategi dan lulusan 5 terbaik dari Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas Brawijaya (UNIBRAW) Malang, tahun 1995. Penulis lulusan 5 terbaik Magister Manajemen dengan spesialisasi Manajemen Pemasaran dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Kusuma Negara, Jakarta tahun 2004. Sekarang ia sedang menempuh Doktor di bidang Ilmu Manajemen (*Doctor Candidate*) spesialisasi Manajemen Pemasaran di Universitas Persada Indonesia (UPI), YAI, Jakarta. Sebelum menjadi dosen penulis pernah menjadi praktisi sebagai *Corporate Planning* PT. Siantar Top Tbk, tahun 1995 dan *Marketing Liaison Indonesia Representative Office* Westinghouse Brake & Signal Company,

Australia dan TKL Rail Thomson, Kelly & Lewis Pty. Ltd, Australia, tahun 1997. Penulis juga merupakan staf pengajar di beberapa perguruan tinggi di antaranya Universitas Bina Sarana Informatika, Universitas Satyagama, Universitas Mathla'ul Anwar, Universitas Raharja, Universitas Buddhi Dharma, Universitas Tangerang Raya, Sekolah Tinggi Manajemen IMMI, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ppi dan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisma Lepisi. Penulis juga ahli peneliti pada LPPM Universitas Pramita Indonesia dan konsultan Bisnis Manajemen pada M&Y Riset Indonesia. Penulis juga menulis buku di antaranya Manajemen Strategi terbitan PT. Nasya Expanding Management, Pengantar Manajemen terbitan Halaman Moeka Publishing dan Manajemen Pemasaran terbitan Pena Persada. Penulis juga Editorial dan Reviewer Team Jurnal Lensa, JEMHRD dan JIEMAR. Penulis juga sudah mempublikasikan beberapa karya ilmiah yang bertaraf internasional bereputasi terindek SCOPUS diantaranya Humanities & Social Science Reviews (HRRS), Systematic Reviews in Pharmacy (SRP) dan Solid State Technology (SST).



Aris Ariyanto, S.E., M.M. C.PS, C.STMI.

Penulis lahir di Boyolali, 5 Oktober, saat ini penulis tercatat sebagai dosen aktif di Universitas Pamulang, Program Studi Manajemen S1, saat ini sedang menempuh program S3 Doktoral Ilmu Manajemen di Universitas Pasundan Bandung, dan sebagai karyawan disalah satu perusahaan Swasta di Jakarta sebagai praktisi Markerting and Marchandising. Penulis berdomisili di Perumahan Taman raya Rajeg, Blok A 16 No 2, Mekarsari, Rajeg, Tangerang. 0856-7955-556. “Tidak ada hal yang paling membahagiakan, kecuali bisa membuat orang lain bahagia”



Denok Sunarsi, lahir di Bandung, 29 November, saat ini mengajar di Universitas Pamulang, Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, giat melakukan penelitian dengan tema human resources, education serta marketing kontemporer, Google Scholar ID: jMkCtL8AAAAJ; Sinta ID: 6031882; Orcid. ID: <https://orcid.org/0000-0001-6876-0143>; dan Scopus ID: 57216789555.

PENGANTAR BISNIS LANJUTAN

Bisnis adalah serangkaian usaha yang dilakukan satu orang atau kelompok dengan menawarkan barang dan jasa untuk mendapatkan keuntungan/laba atau bisnis juga bisa dikatakan menyediakan barang dan jasa untuk ke lancaran sistem perekonomian. Buku ini berisi uraian tentang pengambilan keputusan bisnis, kebijakan harga, pengendalian manajemen, etika bisnis dan tanggung jawab perusahaan.

Salah satu ciri buku ini adalah pada sebagian pokok bahasannya pengendalian manajemen dalam menjalankan bisnis dan berusaha memberikan gambaran tentang bisnis yang sesuai dengan lingkungan kita sehari-hari.



Penerbit Insan Cendekia Mandiri
Kapalo Koto No. 6, Selayo, Kec. Kubung, Solik
Email : penerbitbic@gmail.com
Website : www.insancendekiamandiri.co.id



IKAPI
IKATAN AHLI KEPENDIDIKAN INDONESIA

