

*Penerbit
Tohar Media*



**MANAJEMEN
STRATEGI**
UNTUK PERGURUAN TINGGI

BHENU ARTHA

Biografi Penulis



Bhenu Artha, SE, MM, lahir 18 Juni 1981 di Klaten. Beralamat di Sleman Yogyakarta. Menempuh pendidikan S2 Magister Manajemen di Universitas Islam Indonesia. Saat ini aktif sebagai salah satu dosen Universitas Widya Mataram (UWM) Yogyakarta.



TOHAR MEDIA

No. Anggota IKAPI : 022/05L/2019
Workshop : Jl. Rappachin Raya Lt. II A No 13 Kota Makassar
Redaksi : Jl. Muliahar di Tampo Kabupaten Gowa
Perumahan Nivika Resency Blok D No 25
Telp. (0411) 8987656
<https://toharmedia.co.id>

ISBN 978-623-7483-04-9



9 786237 485049

**MANAJEMEN STRATEGI UNTUK
PERGURUAN TINGGI**

PENULIS
BHENU ARTHA

Penerbit
TOHAR MEDIA

MANAJEMEN STRATEGI UNTUK PERGURUAN TINGGI

Penulis :

Bhenu Artha

ISBN

978-623-7485-04-9

Desain Sampul dan Tata Letak

Ai Siti Khairunisa

Penerbit

CV. Tohar Media

Anggota IKAPI No. 022/SSL/2019

Redaksi :

Jl. Rappocini Raya Lr 11 No 13 Makassar

Jl. Hamzah dg. Tompo. Perumahan Nayla Regency Blok D No.25 Gowa

Telp. (0411) 8987659 Hp. 0852-9999-3635/0852-4353-7215

Email : toharmedia@yahoo.com

Website : <https://toharmedia.co.id>

Cetakan Pertama Juni 2019

Nomor Permohonan HKI : EC00202001725

Nomor Pencatatan HKI : 000175190

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanik termasuk memfotocopy, merekam atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari penerbit.

Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama 7 (Tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak **Rp. 5.000.000.000,00 (Lima Miliar Rupiah)**
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada ayat 1, dipidana paling lama **5 (lima tahun)** dan/atau denda

Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. Data Katalog Dalam Terbitan (KDT)
Manajemen Strategi Untuk Perguruan Tinggi

Bhenu Artha

Makassar, Tohar Media 2019

viii -219 hlm 15,5 x 23 cm

I Judul

II. Tohar Media

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-nya kepada kita semua. Shalawat dan Salam tidak lupa kita panjatkan kepada junjungan nabi besar Muhammad SAW. Akhirnya penulis mampu menyelesaikan Buku ini.

Buku ini menyajikan teori dengan memberikan penjelasan menggunakan pendekatan lebih aplikatif. Buku ini juga diperkuat dengan pemberian contoh dari berbagai perusahaan yang ada di dalam dan luar negeri. Penulis berharap Buku ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu penulisan Buku ini sejak dari awal hingga akhir. Dan kepada para penulis lainnya yang karyanya telah penulis jadikan sebagai sumber referensi dan membantu penulis dalam memahami lebih dalam tentang manajemen strategi.

Selanjutnya, penulis mengucapkan terima kasih atas perhatian dari berbagai pihak dalam bentuk kritikan dan masukan yang diberikan kepada penulis dan kepada pihak penerbit yang telah bersedia menerbitkan Buku ini.

Yogyakarta, Juni 2019

Penulis

Bhenu Artha,

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	_i
Halaman Penerbit	_ii
Kata Pengantar	_iii
Daftar Isi	_iv
Bab 1. Manajemen Strategi	_1
A. Tujuan Instruksional Khusus	_1
1. Definisi Manajemen Strategi	_2
2. Proses Manajemen Strategi	_2
3. Ruang Lingkup Manajemen Strategi	_3
4. Dampak Penerapan Manajemen Strategi Pada Perusahaan	_3
5. Beberapa Permasalahan Umum Pada Manajemen Strategi	_5
6. Mengembangkan Produk Bernilai Strategi	_8
Bab 2. Pengaruh Keputusan Strategi Bagi Perusahaan	_11
A. Tujuan Instruksional Khusus	_11
1. Definisi Keputusan	_11
2. Definisi Keputusan Strategi dan Kebutuhan Akan Keputusan Strategi	_12
3. Tahap-tahap Pengambilan Keputusan	_12
4. Keputusan Terprogram dan Tidak Terprogram	_13
5. Proses Pengembalian Keputusan	_15
6. Perubahan dalam Keputusan	_19
7. Kualitas Keputusan	_19
8. Solusi Dalam Menyelesaikan Berbagai Masalah di Bidang Penambilan Keputusan	_20
9. Keputusan Strategi dan Kepemimpinan Strategi	_21
Bab 3. Business Plan dan Rencana Strategi	_27
A. Tujuan Instruksional Khusus	_27
1. Definisi Business Plan	_28
2. Definisi Business Plan dan Rencana Strategi	_28
3. Definisi Perencanaan	_29
4. Tujuan Pembuatan Business Plan	_30
5. Bentuk Format Business Plan	_31
6. Business Plan dan Strategi Supply Chain Management	_32
7. Business Plan dalam Bentuk Perencanaan Keuangan	_35
8. Kategori Waktu Perencanaan Keuangan	_35
9. Kondisi dan Model Perencanaan Keuangan	_37
10. Perencanaan Bisnis Yang Dikonsep Secara Bertahap	_39
11. Tujuan Perencanaan dan Pengendalian Keuangan	_41
12. Fungsi Time Schedule Dalam Business Plan	_42
13. Contingency Plan	_43
14. Membangun Lokasi Produk Yang Bernilai Strategi	_44
15. Memahami Lokasi Fasilitas yang Bernilai Strategi	_48
16. Pengaruh Lokasi Produksi Terhadap Penjualan	_51
Bab 4. Strategi Pemasaran Serta Peran Penelitian dan Pengembangan	_53
A. Tujuan Instruksional	_53
1. Definisi Pemasaran	_54
2. Strategi Pemasaran	_54
3. Definisi Penelitian	_56
4. Metode Penelitian Ilmiah	_57
5. Tujuan Dilakukan Penelitian	_58
6. Riset Dalam Dunia Industri	_59
7. Strategi Pengembangan Penelitian Yang Efektif	_59
8. Definisi Development	_60
9. Tujuan Dilakukannya Development Produk	_61
10. Biaya Research And Development	_62
11. Pengaruh Research and Development Bagi Pebisnis	_66
Bab 5. Strategi Diversifikasi, Fokus Bisnis dan Kreativitas Bisnis	_69
A. Tujuan Instruksional	_69
1. Konsep Diversifikasi	_70
2. Diversifikasi Bisnis	_70
3. Fokus Bisnis	_74
4. Kreativitas Bisnis	_78
5. Teori Schumpeter Tentang Kreativitas Bisnis	_80
Bab 6. Analisis Pasar dan Lingkungannya	_85
A. Tujuan Instruksional	_85
1. Definisi Pasar dan Analisis Pasar	_86
2. Tujuan Dilakukan Analisis Pasar	_87
3. Analisis Pasar dan Strategi Bisnis	_88
4. Definisi Risiko Pasar	_88
5. Risiko Pasar dan Strategi Bisnis	_89
6. Bentuk-Bentuk Risiko Pasar	_91
7. Kategori Yang Masuk General Market Risk	_93
8. Hubungan Foreign Exchange Risk dan Perbankan	_99
9. Market Environment dan Persaingan Bisnis	_101
Bab 7. Strategi dan Aplikasi Penerapan E-Business	_103
A. Tujuan Instruksional Khusus	_103
1. Definisi E-Business	_104
2. Analisis Strategi Penerapan E-Business	_105
3. Kondisi dan Situasi Pasar Bisnis Digital	_106

4. Tips Berbisnis Via Internet _107
5. Perusahaan Yang Berbasis Digital Dalam Perspektif Ilmu Manajemen _109
6. Cyber Crime dan Hacker _111

Bab 8. Tindakan Strategi Menghadapi Risiko Bisnis _113

- A. Tujuan Instruksional Khusus _113
 1. Definisi Risiko _114
 2. Risiko dan Strategi Bisnis _115
 3. Manfaat Manajemen Risiko _116
 4. Tahap-Tahap Dalam Melaksanakan Manajemn Risiko _116
 5. Tipe Risiko _119
 6. Mengelola Risiko _120
 7. Alternatif-Alternatif Manghindari Risiko _121
 8. Komisariss Perusahaan dan Cara Meyelesaikan Risiko _122
 9. Tanggung Jawab Bersama Dewan Komisariss dan Direksi _123
 10. Manajemen Perusahaan dan Manajemen Risiko _124
 11. Target Diveden Yang Maksimal _124
 12. Hedging _125
 13. Definisi Risiko Kredit _125
 14. Risiko Kredit Jangka Pendek dan Jangka Panjang _126
 15. Peranan Kredit Risk Management dan Relationship Management _126
 16. Wewewnang dan Maksimal Kredit _127
 17. Pengaruh Komite Kredit Terhadap Keputusan Kredit _128
 18. Tugas Komite Kredit _128
 19. Komite Kredit Dalam Perspektif Risiko Kredit _128
 20. Kualitas Perjanjian Kredit Mampu Meminimalkan Risiko _129
 21. Risiko Kredit Bagi Investor _129
 22. Default Risk _129
 23. Kebijakan dan Solusi Untuk Menghindari Terjadinya Default Risk _130
 24. Risiko Fraud _130
 25. Bentuk-Bentuk Fraud _130
 26. Sebab-Sebab Suatu Fraud Bisa Terjadi _130
 27. Penyusutan dan Pengambilan Keputusan _131
 28. Cara Mempelajari Penyusutan _131
 29. Metode Perhitungan Penyusutan _131
 30. Perhitungan Penyusutan Secara Kumulatif _133

Bab 9. Strategi Keuangan _133

- A. Tujuan Instruksional _133
 1. Definisi Manajemen Keuangan _134
 2. Definisi Strategi Keuangan _134
 3. Aplikasi Srategi Keuangan Perusahaan _134
 4. Strategi Menghadapi Financial Distress _137
 5. Utang dan Nilai Perusahaan _141

Bab 10. Manajemen Strategi Dan Balanced Scorecard _143

- A. Tujuan Instruksional Khusus _143
 1. Definisi Balanced Scorecard _144
 2. Strategi Bisnis Pendekatan Balanced Scorecard _144
 3. Balanced Scarecard dan Manajemen Kepemimpinan Strategi _147
 4. Karangka Balanced Scorecard (BSC) _151
 5. Bentuk Karakteristik dan Mekanisme Balanced Scorecard _155
 6. Konsep Strategi Balanced Scorecard _156
 7. Manajemen Kepemimpinan Kewirausahaan dan Bisnis Berbasiskan Scorecard _159

Bab 12. Analisis Swot Dalam Perspektif Manajemen Strategi _165

- A. Tujuan Instruksional Khusus _165
 1. Definisi SWOT _166
 2. Analisis SWOT dan Manajemen Pengambilan Keputusan _167
 3. Tujuan Penerapan SWOT di Perusahaan _168
 4. Solusi Keputusan dalam Mengatasi Penurunan Nilai Produk _170
 5. Peranan SWOT Sebagai Bahagian Analisis Manajemen Risiko dan Hubungan Dengan Manajemen Pengambilan Keputusan _171
 6. Faktor Eksternal dan Internal dalam Perspektif SWOT _175
 7. Model Analisis SWOT _177

Bab 11. Etika Bisnis, CGC, dan CSR Dalam Mendukung Manajemen Strategi _181

- A. Tujuan Instruksional Khusus _181
 1. Etika Bisnis dan Manajemen Strategi _182
 2. Etika Bisnis dan Permasalahan di Negara Berkembang _184
 3. Definisi Good Corporate Governance (GCG) dan Manajemen Perusahaan _188
 4. Etika Bisnis dan Konsep Good Corporate Governance (GCG) _191
 5. GCG Dalam Konteks Bisnis Masa Depan _192

Bab 13. Analisis Manajemen Strategi Pada Merger Dan Akusisi _193

A. Tujuan Instruksional Khusus _193

1. Definisi Marger _194
2. Keputusan Merger Dalam Perpektif Manajemen Strategi _194
3. Dampak Dari Marger Yang Perlu Diperlihatkan _197
4. Jenis dan Klasifikasi Pola Marger _198
5. Alasan Keputusan Marger _199
6. Definisi Akusisi _201
7. Keputusan Akusisi dalam Perspektif Manajemen Strategi _202
8. Akusisi Sumber Dana Pinjaman _202

Bab 14. Strategi Manghadapi Globalisasi dan Pasar Internasuinal _203

A. Tujuan Instruksional Khusus _203

1. Lingkungan Organisasi dan Globalisasi _204
2. Manajer dan Bisnis Internasional _209
3. Alasan Suatu Organisasi Bisnis Harus Menerapkan Manajemen Kinerja Global _210
4. Internasional Standarization Organization (ISO) _211
5. Pengaruh Budaya Dalam Pembentukan Strategi Bisnis Global _212
6. Produk Global dan Pergeseran Budaya Masyarakat Dalam Perspektif Manajemen Strategi _215
7. Produksi dan Politik Dumping _217

Daftar Pustaka _219

*MANAJEMEN STRATEGI UNTUK
PERGURUAN TINGGI*

BAB 1

MANAJEMEN STRATEGI

A. Tujuan Instruksional Khusus

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan Anda mampu memahami dengan baik tentang:

1. Definisi manajemen strategi.
2. Menjelaskan proses manajemen strategi.
3. Ruang lingkup manajemen strategi.
4. Mengembangkan produk bernilai strategi.

Salah satu tugas penting seorang manajer adalah menjamin perusahaan yang dipimpinnya tetap berada dalam keadaan stabil dalam berbagai keadaan dan situasi yang ada. Posisi manajer dapat dianggap sebagai posisi kunci yang menentukan maju dan mundurnya suatu perusahaan. Sehingga berbagai kebijakan strategi yang dianggap menguntungkan dan mampu membawa perusahaan ke arah kemajuan kompetitif sering dilakukan oleh manajer. Hal ini turut menggambarkan gagasan dari manajemen strategi, yaitu memperoleh dan mempertahankan keunggulan bersaing.

Berkaitan dengan itu, tidak bisa dikesampingkan jika kebijakan strategi lahir dan direncanakan dengan matang, *reference* dan *experince* dianggap dua sisi yang begitu besar memengaruhi lahirnya sebuah keputusan. Karena dampak sebuah keputusan terjadi pada berbagai lini pekerjaan, termasuk pada

peningkatan penjualan. Pada bab pertama ini kita akan membahas tentang definisi manajemen strategi, proses, ruang lingkup dan mengembangkan produk bernilai strategi.

1. Definisi Manajemen Strategi

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Pengertian lainnya menjelaskan manajemen strategi merupakan suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang.

Salah satu fokus kajian dalam manajemen strategi ingin memberikan dampak penerapan konsep strategi kepada perusahaan secara jangka panjang atau berkelanjutan termasuk dari segi profit yang stabil. Profit yang stabil dipengaruhi oleh stabilitas penjualan yang terus mengalami pertumbuhan (*constant growth*).

2. Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahapan, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Formulasi strategi mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif dan memilih strategi khusus untuk dicapai. Implementasi strategi mencakup pengembangan budaya sportif strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha pemasaran, persiapan anggaran, pengembangan dan penggunaan sistem informasi, serta pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

Evaluasi strategi merupakan tahapan akhir dalam manajemen strategi yang mengharuskan manajer mengetahui ketika strategi tidak bekerja dengan baik. Tiga aktivitas fundamental evaluasi strategi adalah

(1) meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis untuk strategi saat ini; (2) mengukur kinerja; dan (3) mengambil tindakan korektif.

3. Ruang Lingkup Manajemen Strategi

Secara umum ruang lingkup kajian manajemen strategi sangat luas baik dari segi internal dan eksternal. Namun secara umum ruang lingkup kajian manajemen strategi bergerak atas dasar pemahaman di bawah ini, yaitu:

- a. Mengkaji dan menganalisis dampak penerapan manajemen strategi kepada internal perusahaan khususnya pada perbaikan yang bersifat sustainable (berkelanjutan).
- b. Menempatkan konstruksi manajemen strategi sebagai dasar fondasi perusahaan dalam memutuskan setiap keputusan, khususnya keputusan yang berhubungan dengan profit dan ekspansi perusahaan. Artinya fokus kerja dalam pencapaian kedua sisi tersebut mengacu kepada konstruksi manajemen strategi.
- c. Menjadikan ilmu manajemen strategi sebagai base thinking dalam membangun berbagai rencana termasuk rencana produksi, pemasaran, personalia, dan keuangan.

4. Dampak Penerapan Manajemen Strategi pada Perusahaan

Di setiap perusahaan baik kecil hingga besar penerapan aplikasi ilmu manajemen strategi menjadi sangat terlihat. Karena ketika keputusan perusahaan ingin melakukan berbagai keputusan maka analisis strategi mulai diperbincangkan untuk diterapkan, dan itu biasanya dibicarakan ditingkat manajemen puncak hingga komisaris perusahaan.

Dalam perbincangan serius dari para manajemen puncak dan komisaris sering menyangkut dengan dua sisi pembahasan, yaitu :

- a. Ekspansi yang mempengaruhi bertambahnya asset perusahaan yang otomatis meningkatkan penjualan, dan
- b. Ekspansi yang menyebabkan bertambahnya utang perusahaan yang disebabkan oleh faktor kebutuhan dana.

Jika kita berbicara tentang ekspansi sebenarnya perusahaan telah memutuskan kepada keputusan jangka panjang, dan jangka panjang tersebut tentunya memiliki urgensi kuat dengan ilmu manajemen strategi. Termasuk di sini ingin dilihat apa dampak strategi yang akan diterima oleh perusahaan ketika dilakukan ekspansi pertama dan kedua. Memang kedua-duanya ekspansi namun berbeda pengaruh dan tanggungjawab yang akan dipikul oleh pihak manajemen perusahaan. Dalam konteks ini memang ilmu manajemen strategi mencoba memberi beberapa jawaban yang bisa dijadikan bahan pikir dan analisis mendalam bagi pihak manajemen puncak dan komisaris perusahaan.

Kasus yang sering terjadi memperlihatkan bahwa sebuah perusahaan baik secara jangka pendek namun bermasalah secara jangka panjang. Keberlangsungan usaha secara jangka panjang adalah bentuk kemampuan perusahaan yang mampu bertahan menghadapi fluktuasi dan persaingan bisnis.

Konsep manajemen strategi memang dipakai untuk membangun sustainable (keberlanjutan) bisnis. Dan itu salah satunya dengan memahami lingkungan (environment) khususnya lingkungan industri secara benar dan baik. Mengerti lingkungan industri akan membuat perusahaan waspada akan sumber persaingan yang mungkin ada serta perilaku dan tanggapan perusahaan lain serta pengaruhnya terhadap profitabilitas.

Setiap perusahaan memang dituntut untuk bisa dengan cepat memahami arah kondisi pergerakan persaingan bisnis. Karena tidak mungkin membuat strategi bisnis jika seorang pebisnis tidak memiliki

kemampuan menganalisis persaingan bisnis. Contohnya Coca-Cola dan PepsiCo serta Eastman Kodak dan Fuji.

Dalam perusahaan yang sukses, proses analisis pesaing digunakan untuk menentukan:

- Apa yang mendorong pesaing (sebagaimana di perlihatkan dengan tujuan masa depan/future objectives-nya)
- Apa yang dilakukan dan mampu di lakukan pesaing (sebagaimana diketahui melalui strategi saat ini)
- Apa yang di yakini pesaing mengenai dirinya sendiri maupun mengenai industry (diperlihatkan oleh asumsinya)
- Apasajakah kemampuan pesaing (diperlihatkan oleh kemampuannya)

Dari contoh di atas kita dapat melihat bagaimana pemahaman perusahaan bisnis yang baik bisa menampilkan pihak perusahaan sebagai perusahaan yang bisa menganalisis kondisi lingkungan serta teraplikasi dalam bentuk keputusan yang di buatnya. Karena jika sebuah perusahaan tidak mampu memahami struktur lingkungan industri dengan baik maka itu artinya telah membiarkan perusahaan secara perlahan- lahan mundur hingga bangkrut.

Coca-cola, PepsiCo, Eastman Kodak, dan lainnya dapat dianggap sebagai perusahaan yang bukan hanya memahami konsep manajemen strategi namun telah mengaplikasikan konsep tersebut secara penuh. Keberadaa perusahaan ini telah di lihat dan di rasakan dampaknya oleh seluruh masyarakat dunia. Apabila mereka terus bertahan hingga beberapa belasan dan puluhan tahun lagi itu tidak lain karena pengaruh dari manajemen strategi itu sendiri.

5. Beberapa Permasalahan Umum dalam Manajemen Strategi

Pengkajian dan pembahasan tentang manajemen strategi menjadi semakin sering di bahas pada saat persaingan bisnis semakin tajam.

Sebenarnya salah satu faktor mengapa persaingan terjadi begitu tinggi pada saat ini, disebabkan oleh keinginan setiap perusahaan memanfaatkan setiap peluang yang ada dengan menempatkan berbagai rencana strategi di dalamnya.

Rencana strategi dianggap sebagai salah satu *base concept* yang terapkan dalam bentuk keputusan-keputusan strategi yang bertujuan salah satunya membangun daya tahan perusahaan terhadap berbagai macam persaingan dunia usaha. Dalam konteks persaingan ini mudrajad kuncoro mengatakan "Intensitas persaingan ini tergantung pada beberapa faktor berikut ini.

- Pertumbuhan industri (*industry growth*)
- Biaya tetap dan biaya penyimpanan (*fixed and storage cost*)
- Diferensiasi produk (*product differences*)
- Identitas merek (*brand identity*)
- Biaya pengalihan ke barang lain (*switching cost*)
- Konsentrasi dan keseimbangan (*concentrate and balance*)
- Informasi yang kompleks (*informational complexity*)
- Keberagaman pesaing (*diversity of competitors*)
- Halangan keluar (*exit barriers*)

Ada satu permasalahan klasik dari para pebisnis muda atau bagi mereka yang baru masuk ke dunia bisnis, yaitu posisi sebagai *follower* selalu sangat sulit untuk bisa menyaingi produk yang bersal dari para pemain senior. Para *leader market* cenderung sudah sangat menguasai pasar, mereka bukan hanya memiliki pengalaman namun juga perangkat manajemen rantai pasok (*supply chain*) juga sudah sangat baik.

Ini terlihat sangat jelas pada bisnis rokok kretek. Saat ini muncul berbagai jenis rokok kretek di pasaran namun konsumen tetap masih

menyukai jenis rokok yang berasal dari pemain lama seperti Gudang Garam, Djarum, Dji Samsoc dan Marlboro. Sehingga dampak persaingan untuk merebut pasar semakin terasa sulit, namun dalam konsep bisnis persaingan dapat dianggap sebagai hal yang wajar. Setiap orang dapat menjual produk ke pasar dan pasar selalu akan melakukan seleksi, yaitu produk yang dianggap layak akan bertahan dan produk yang dianggap tidak layak harus mundur atau siap mengalami kerugian.

Di sisi lain ada permasalahan yang sering terjadi dalam dunia bisnis disebabkan oleh rendahnya budaya etos kerja. Contohnya masyarakat Jepang yang dikenal sangat ulet dalam bekerja dan mereka memiliki sikap pantang menyerah dalam berusaha. Sikap dan budaya ini terpatri pada saat mereka bekerja di berbagai perusahaan, ini terlihat dari bagaimana etos kerja orang Jepang memengaruhi berbagai pihak pebisnis dalam membangun sikap kerja keras.

Salah satu budaya Jepang adalah menghargai tamu, sehingga setiap tamu yang datang ke kantor mereka pasti dilayani dengan ramah, bahkan pada saat pulang mereka mengantar hingga depan pintu. Konsep budaya keramahan ini juga di tekankan oleh para pebisnis Jepang saat mereka membuka kantor cabang (*brand office*) di berbagai negara, termasuk di negara Indonesia. Dimana ini dapat kita lihat dari beberapa manajer Indonesia yang bekerja di perusahaan Jepang telah terbiasa membangun sikap ramah pada tamu dan juga mengantar pulang para tamu ketika selesai melakukan pertemuan hingga ke pintu depan.

Budaya memang memiliki peran besar dalam mendorong pembentukan manajemen strategi. Namun di sisi lain strategi berfikir dari seseorang pebisnis juga bisa membantu mempercepat pembentukan kesuksesan karir bisnisnya serta tentunya kemajuan perusahaan tersebut.

Meniru strategi dari berbagai perusahaan besar lainnya sebagai bentuk pengayaan dan evaluasi konsep sebenarnya dapat menjadikan perusahaan yang dimiliki saat ini menjadi unggul dalam persaingan

pasar. Namun tentunya tidak serta merta setiap perusahaan bisa dengan mudah meniru dan mengaplikasikan konsep perusahaan lain kedalam perusahaannya, artinya dibutuhkan suatu prasyarat kondisi yang menyatakan perusahaan itu akan bisa dan tidak bisa. Karena ada banyak manajer yang melakukan studi banding (*compare study*) ke berbagai perusahaan besar dalam bentuk peninjauan, pelatihan dan lain sebagainya namun tetap tidak mudah bagi mereka untuk menerapkannya pada perusahaan miliknya.

Agar suatu perusahaan dapat meniru strategi perusahaan lain dengan berhasil, perusahaan tersebut harus memenuhi empat kondisi:

1. Identifikasi. Perusahaan tersebut harus mampu mengidentifikasi bahwa pesaing memiliki keunggulan kompetitif.
2. Insentif. Setelah mengidentifikasi bahwa pesaing memiliki keunggulan kompetitif yang di tunjukan oleh adanya kemampuan diatas rata-rata, perusahaan harus percaya bahwa investasi dengan melakukan peniruan, perusahaan tersebut juga dapat memperoleh pengembalian yang tinggi dari investasi.
3. Diagnosis. Perusahaan harus mampu mendiagnosis sifat strategi pesaing yang memungklinkan dimilikinya keunggulan kompetitif.
4. Akuisisi sumberdaya. Perusahaan harus mampu mengakuisisi sumberdaya dan kemampulabaan yang di butuhkan untuk meniru strategi perusahaan yang di untungkan, melalui transfer atau pembuatan replikanya.

6. Mengembangkan Produk Bernilai Strategi

Sebuah produk dapat di sebut bernilai strategi jika produk tersebut diantaranya memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. langka bahan bakunya
- b. sulit untuk di tiru

- c. memiliki nilai saing di pasar
- d. dibuat oleh orang memiliki keahlian tinggi
- e. sepanjang masa dimiliki oleh konsumen

Pada prinsipnya produk yang bernilai strategi selalu dihasilkan oleh orang-orang yang memiliki kompetensi tinggi. Mereka yang memiliki kompetensi tinggi sering di sebut sebagai orang genius atau brilliant. Ada istilah yang berlaku di dunia bisnis yaitu, "Dalam pasar yang kacaulah ada peluang untuk menjadi kaya".

Istilah ini bisa berlaku pada mereka yang memiliki talenta tinggi dalam melihat peluang, yaitu pada saat orang lain merasa keadaan tidak mungkin lagi. Sehingga wajar jika setiap perusahaan besar seperti *multinational corporation* berusaha menjaga dan mempertahankan orang-orang seperti itu. Karena pada saat-saat sulit orang-orang genius seperti itu selalu cenderung mampu mempertahankan perusahaan bahkan bisa memberikan profit.

Dalam aplikasi manajemen strategi bagi pengembangan suatu negara juga terlihat dari berbeda-beda dibandingkan antara satu negara dengan negara lainya. Negara Saudi Arabia, Uni Emirate Arab, Kuwait dan Qatar dapat dianggap sebagai negara yang memiliki kekayaan alam yang tinggi, khususnya dalam bidang minyak dan gas. Konsep manajemen strategi mereka dalam pengelolaan migas menjadi lebih dominan dibandingkan berbagai pengembangan sumberdaya alam lainnya.

Hal ini berbeda dengan Korea Selatan, Jepang, dan Taiwan. Negara-negara ini dianggap sebagai negara yang sumberdaya migasnya rendah dibandingkan negara kawasan Arab. Kondisi ini menyebabkan Korea Selatan, Jepang dan Taiwan lebih mengedepankan pengembangan sumberdaya manusia. Sehingga SDM mereka terjadi peningkatan yang luar biasa tinggi dan itu teraplikasi dalam bentuk penciptaan produk yang

dihasilkan oleh negara tersebut yang bisa menembus serta membanjiri pasar internasional.

Beberapa penelitian menyebutkan bahwa investasi pada pembentukan *human capital* jauh lebih bernilai strategi dibandingkan jika berinvestasi pada bidang *natural resource*. Sehingga menjadi wajar jika saat ini semua negara di dunia mengalokasikan dana yang besar untuk pengembangan SDM.

BAB 2

PENGARUH KEPUTUSAN STRATEGI BAGI PERUSAHAAN

A. Tujuan Instruksional Khusus

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan Anda mampu memahami dengan baik tentang:

1. Pengertian keputusan strategi.
2. Tahap-tahap pengambilan keputusan.
3. Keputusan strategi dan kepemimpinan strategi.

Sebuah keputusan yang baik mampu memberi pengaruh besar bagi penguatan strategi perusahaan. Sehingga sebuah keputusan sebaiknya dibuat oleh mereka yang memiliki keahlian tinggi dalam bidangnya. Setiap keputusan menjadi tidak tepat jika kita menunjuk orang yang mengerjakan keputusan tersebut dilakukan oleh mereka yang tidak memiliki kompetensi pada bidang tersebut. Maka dalam bab ini akan membahas dan mengkaji pengaruh keputusan strategi bagi perusahaan beserta dengan berbagai hal lainnya.

1. Definisi keputusan

Keputusan adalah proses penelusuran masalah yang berawal dari latar belakang masalah, identifikasi masalah hingga kepada terbentuknya kesimpulan dan rekomendasi. Rekomendasi itulah yang selanjutnya dipakai dan digunakan sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, begitu besarnya pengaruh yang akan terjadi jika rekomendasi yang dihasilkan tersebut terdapat kekeliruan atau adanya

kesalahan-kesalahan yang tersembunyi karena faktor ketidakhati-hatian dalam melakukan pengkajian masalah.

2. Definisi Keputusan Strategi dan Kebutuhan Akan Keputusan Strategi

Keputusan strategi merupakan bentuk keputusan yang dilakukan dengan menempatkan pandangan serta analisis secara jangka panjang. Bentuk analisis tersebut menekankan pada pandangan serta dampak yang mungkin bisa terjadi di kemudian hari serta kondisi keputusan tersebut membawa pengaruh pada aplikasi pekerjaan yang dilakukan.

Ada banyak alasan yang bisa menjelaskan mengapa setiap perusahaan membutuhkan pembuatan keputusan strategi. Salah satu alasan yang paling mendasar adalah ingin menempatkan posisi perusahaan sebagai perusahaan yang memiliki nilai kompetensi di pasar. Tanpa ada keputusan yang bernilai strategi maka kemampuan perusahaan untuk berkompetensi di pasar akan sulit untuk bisa dilakukan.

Dan untuk mewujudkan terbentuknya keputusan strategi maka mereka-mereka yang berada di perusahaan tersebut juga harus memiliki kompetensi kemampuan untuk bekerja dalam konteks keputusan strategi. Karena bagaimana mungkin mewujudkan keputusan strategi jika kompetensi SDM perusahaan lemah. Sehingga wajar jika semenjak proses seleksi dan pelatihan serta berbagai pembekalan lainnya ditunjukkan untuk mendukung terbentuknya penguatan pada dukungan keputusan strategi.

3. Tahap-Tahap Pengambilan Keputusan

Guna memudahkan pengambilan keputusan maka perlu di buat tahap-tahap yang bisa mendorong kepada terciptanya keputusan yang diinginkan. Tahapannya terdiri dari:

- a. Mendefinisikan masalah tersebut secara jelas dan mudah untuk dimengerti.

- b. Membuat daftar masalah yang akan dimunculkan dan menyusunnya secara prioritas dengan maksud agar adanya sistematika yang lebih terarah dan terkendali.
- c. Melakukan identifikasi dari setiap masalah tersebut dengan tujuan untuk lebih memberikan gambaran secara lebih tajam dan terarah secara lebih spesifik.
- d. Menetapkan setiap masalah tersebut berdasarkan kelompoknya masing-masing yang kemudian selanjutnya di barengi dengan menggunakan model atau alat uji yang akan dipakai.
- e. Memastikan kembali bahwa alat uji yang di pergunakan tersebut telah sesuai dengan prinsip-prinsip dan kaidah-kaidah yang berlaku.

Di sisi lain Simon (1960) mengatakan, pengambilan keputusan berlangsung melalui empat tahap, yaitu:

- *Intelligence*: proses pengumpulan informasi yang bertujuan mengidentifikasi permasalahan.
- *Design*: tahap perancangan solusi terhadap masalah. Biasanya pada tahap ini dikaji berbagai macam alternatif pemecahan masalah.
- *Choice*: tahap mengkaji kelebihan dan kekurangan dari berbagai macam alternatif yang ada dan memilih yang terbaik.
- *Implementation*: tahap pengambilan keputusan dan melaksanakannya.

4. Keputusan Terprogram dan Tidak Terprogram

Dalam teori pengambilan keputusan dilakukan pengklasifikasian keputusan pada dua jenis, yaitu keputusan yang terprogram dan tidak terprogram.

a. Keputusan Terprogram

Keputusan yang terprogram dianggap suatu keputusan yang di jalankan seara rutin saja, tanpa ada persoalan-persoalan yang bersifat krusial. Karena setiap pengambilan keputusan yang dilakukan hanya berusaha membuat pekerjaan berlangsung secara baik dan stabil. Dalam realita, keputusan terprogram mampu diselesaikan di tingkat lini paling rendah tanpa harus membutuhkan masukan keputusan dari pihak terkait, seperti para *middle management* dan *top management*. Jika di butuhkan keterlibatan *middle management* ini hanya pada pelurusan beberapa bagian teknis. Contoh keputusan yang terprogram adalah pekerjaan yang dilaksanakan dengan rancangan *standard operating procedure (SOP)* yang sudah dibuat. Sehingga dalam pekerjaan dilapangan para bawahan sudah dapat mengerjakannya secara baik apalagi jika disertai dengan buku panduan operasionalnya, adapun yang menjadi persoalan jika para bawahan belum mengerti secara benar, misalnya ada beberapa bagian yang tidak terjelaskan dalam buku panduan. Dan biasanya apa yang tidak terjelaskan pada buku panduan tersebut maka di waktu yang akan datang akan dilakukan revisi atau semacam penyempurnaan konsep. Pada dasarnya suatu keputusan yang terprogram akan dapat terlaksana dengan baik jika memenuhi beberapa syarat dibawah ini, yaitu:

- Termilikinya sumberdaya manusia yang memenuhi syarat sesuai standar yang di inginkan.
- Sumber informasi baik yang bersifat kualitatif dan kuantitatif adalah lengkap tersedia. Serta informasi yang di terima adalah dapat di percaya.
- Pihak organisasi menjamin dari segi ketersediaan dana selama keputusan yang terprogram tersebut dilaksanakan.
- Aturan dan kondisi eksternal organisasi mendukung terlaksananya keputusan terprogram ini hingga tuntas. Seperti peraturan dan

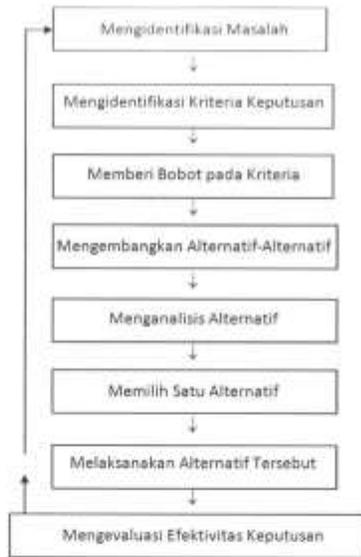
berbagai ketentuan lainnya tidak ikut menghalangi, bahkan sebaliknya turut mendukung.

b. Keputusan yang tidak Terprogram

Berbeda dengan keputusan yang terprogram, keputusan yang tidak terprogram biasanya diambil dalam usaha memecahkan masalah-masalah baru yang belum pernah dialami sebelumnya, tidak bersifat repetitif, tidak terstruktur dan sukar mengenali bentuk, hakikat dan dampaknya. Karena itu Ricky W. Griffin mendefinisikan keputusan tidak terprogram adalah keputusan yang secara relatif tidak terstruktur dan muncul lebih jarang daripada suatu keputusan yang terprogram. Pada pengambilan keputusan yang tidak terprogram adalah kebanyakan keputusan yang bersifat lebih rumit dan membutuhkan kompetensi khusus untuk menyelesaikannya, seperti top management dan para konsultan dengan tingkat skill tinggi. Contoh keputusan yang tidak terprogram adalah kasus-kasus khusus, kajian strategis dan berbagai masalah yang membawa dampak besar bagi organisasi.

5. Proses Pengambilan Keputusan

Menurut Stephen Robbins dan Mary Coulter proses pengambilan keputusan merupakan serangkaian tahapan yang terdiri dari delapan langkah. Adapun proses pengambilan keputusan dapat di lihat pada gambar berikut ini.



Gambar 2.1 Proses Pengambilan Keputusan

Untuk memahami lebih dalam tentang proses pengambilan keputusan ada baiknya kita lihat dua pandangan mengenai proses pengambilan keputusan yang disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.1 Dua Pandangan Mengenai Proses Pengambilan Keputusan

Langkah Pengambilan Keputusan	Rasionalitas Sempurn	Rasionalitas Terbatas
1. Perumusan Masalah	Telah teridentifikasi suatu masalah organisasi yang penting dan relevan.	Suatu masalah yang tampak mencerminkan kepentingan-kepentingan dan

		latar belakang manajer itu telah teridentifikasi
2. Identifikasi kriteria keputusan	Semua kriterianya teridentifikasi	Telah teridentifikasi serangkaian terbatas kriteria
3. Alokasi bobot pada kriteria	Semua kriteria dievaluasi dan diberi angka dalam rangka pentingnya bagi tujuan organisasi tersebut	Telah dibangun suatu model sederhana untuk menilai dan memeringkatkan kriteria tadi; kepentingan diri pengambil keputusan itu sangat mempengaruhi penilaian-penilaian tadi
4. Pengembangan alternatif	Telah dikembangkan secara kreatif suatu daftar lengkap segala alternatif	Telah teridentifikasi serangkaian terbatas alternatif yang serupa
5. Analisis alternatif	Segala alternatif dinilai dengan kriteria keputusan tersebut serta bobot-bobotnya; konsekuensi setiap	Mulai dengan suatu keputusan yang lebih disukai, alternatif-alternatif dinilai, satu demi satu, dengan kriteria keputusan

	alternatif itu diketahui	
6. Pemilihan salah satu alternatif	Memaksimalkan keputusan: Keputusan dengan hasil ekonomis paling tinggi dari segi tujuan organisasi tersebut itulah yang dipilih	Keputusan yang memadai: pencarian tersebut berlanjut sampai ditemukan sesuatu yang memuaskan dan mencukupi, pada waktu itu usaha pencarian berhenti
7. Implementasi alternatif	Karena keputusan tersebut memaksimalkan peluang mencapai satu-satunya tujuan yang telah dirumuskan dengan baik, semua anggota organisasi akan menerima pemecahan itu	Pertimbangan politik dan kekuasaan mempengaruhi sambutan, dan keterlibatan dengan keputusan tadi
8. Evaluasi	Hasil keputusan tadi secara objektif dinilai dengan masalah aslinya	Pengukuran hasil-hasil keputusan itu jarang sedemikian objektif sehingga menghilangkan kepentingan diri penilainya; kemungkinan

		eskalasi sumber-sumber pada komitmen-komitmen terdahulu kendati ada kegagalan sebelumnya dan buku nyata bahwa alokasi tambahan sumber itu tidak terjamin.
--	--	---

6. Perubahan Dalam Keputusan

Dalam proses berlangsungnya suatu keputusan tentu tidak selamanya berlangsung sesuai dengan rencana yang diharapkan. Secara umum dampak perubahan keputusan tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok perubahan, yaitu:

- a. *Incremental changes* merupakan dampak perubahan keputusan yang dapat di perkirakan atau ditaksir berapa presentase perubahan yang akan terjadi ke depannya tentu berdasarkan data-data yang terjadi di masa lalu.
- b. *Turbulence change* merupakan pengambilan keputusan dalam kondisi perubahan yang sulit untuk diperkirakan. Contohnya: bencana alam, perubahan kondisi politik, demonstrasi buruh dan sebagainya. Walaupun data-data tersebut ada namun kejadian seperti itu belum tentu memiliki kesamaan kondisi dan situasi seperti dulu.

7. Kualitas Keputusan

Kualitas merupakan mutu dari pekerjaan atau hasil yang telah di capai dengan proses yang dilakukan. Sehingga kualitas keputusan

merupakan mutu yang di hasilkan dari hasil keputusan tersebut yang telah diaplikasikan atau telah di uji secara maksimal dan terlihat hasilnya secara maksimal serta di nilai secara maksimal juga.

Penilaian secara maksimal tentunya akan menjadi lebih jelas dan lebih bisa di pertanggungjawabkan kebenarannya daripada penilaian secara tidak maksimal tentunya. Maka dari itu untuk menilai suatu kualitas keputusan yang dibuat haruslah di uji secara pendekatan yang bisa di pertanggung jawabkan secara ilmiah.

8. Solusi Dalam Menyelesaikan Berbagai Masalah di Bidang Pengambilan Keputusan

Ada beberapa solusi secara umum yang dapat dilaksanakan untuk menyelesaikan persoalan atau membuat suatu keputusan menjadi jauh lebih baik, yaitu:

- a. Menerapkan konsep keputusan yang cenderung hati-hati dan memikirkan setiap dampak yang akan timbul secara jangka pendek dan panjang.
- b. Menempatkan setiap keputusan berdasarkan alasan-alasan yang bersifat representatif. Artinya keputusan yang di buat tidak di landaskan karena keinginan satu pihak saja, namun berdasarkan keinginan berbagai pihak sehingga pertanggungjawaban keputusan tersebut bersifat pelibatan yang menyeluruh.
- c. Menghindari pengambilan keputusan yang bersifat ambigu. Keputusan yang bersifat ambigu artinya keputusan bersifat tidak jelas dan tidak tegas. Sehingga para pihak baik karyawan dan lainnya sulit untuk memahami maksud dari keputusan tersebut.
- d. Setiap keputusan yang di buat oleh seorang pimpinan di sebuah perusahaan berdasarkan pada pertimbangan 4 (empat) fungsi manajemen. Dengan pertimbangan empat fungsi manajemen ini di harapkan keputusannya yang di buat menjadi lebih seimbang.

Tabel 2.2 Metode Ilmiah dan Pengambilan Keputusan Manajemen

Metode Ilmiah	Pengambilan keputusan manajemen
1. Rumuskan/definisikan persoalan	1. Rumuskan persoalan keputusan
2. Lakukan penelitian	2. Kumpulkan Informasi
3. Kembangkan hipotesis	3. Cari alternatif tindakan
4. Uji hipotesis	4. Lakukan analisa alternatif yang fisibel
5. Analisis hasil	5. Pilih alternatif terbaik
6. Tarik kesimpulan	6. Laksanakan keputusan dan evaluasi hasil

9. Keputusan Strategi dan Kepemimpinan Strategi

Kepemimpinan strategi adalah kemampuan untuk mengantisipasi, memberi inspirasi, mempertahankan fleksibilitas dan memberdayakan orang lain untuk menciptakan perubahan stratejik yang diinginkan. Seorang pemimpin memang diajarkan untuk memiliki konsep dan kebijakan strategik dengan begitu aplikasi dari konsep nantinya juga akan memiliki makna dan nilai strategik.

Pada era kompetitif sekarang ini ada beberapa alasan yang mendasari mengapa di butuhkan kepemimpinan strategik, yaitu:

- a. Persaingan yang semakin tinggi membutuhkan keputusan yangmemilikikekuatan strategi.

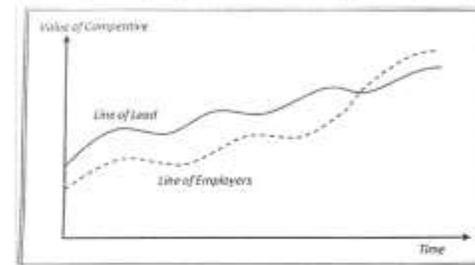
- b. Pergerakan ekspansi bisnis terjadi dan dilakukan oleh seluruh sektor bisnis, sehingga setiap perusahaan berusaha untuk bisa unggul dan kompetitif.
- c. Konsumen merupakan mereka yang memberi keputusan dalam memutuskan suatu produk di terima atau tidak di terima.
- d. Dunia saat ini berlaku konsep borderless holders. Yaitu dunia tanpa batas artinya setiap orang bisa mengakses berbagai informasi yang ada dengan cepat. Sehingga akses informasi dapat di peroleh tanpa ada penghalang (direct information)
- e. Perkembangan dan sumbangan devisa dari sumber bisnis kepada negara dianggap sangat besar baik dalam bentuk tax yang di bayarkan hingga pembukaan lapangan pekerjaan yang bisa mengurangi angka pengangguran. Sehingga ada istilah jika seorang ketua partai politik dan kepala pemerintahan juga harus dari mereka yang paham atau lebih baik jika berlatar belakang seorang pebisnis.

Seorang pemimpin harus mampu mengarahkan bawahannya untuk memiliki kompetensi dalam bekerja. Karena dengan kepemilikan kompetensi karyawan tersebut akan mampu mendorong peningkatan kualitas kinerja keuangan perusahaan. Kita bisa melihat perbedaan antara karyawan yang memiliki kompetensi dan yang rendah nilai kompetensinya pada hasil kinerja yang mereka hasilkan. Untuk itu setiap pemimpin tidak hanya di tunt untuk mampu bekerja secara maksimal namun juga mengerti dimana permasalahan yang dimiliki oleh setiap karyawan selama ini. Termasuk permasalahan dalam mengembangkan bakat yang dimiliki oleh seorang karyawan. Memahami bakat dan keahlian dengan kesesuaiannya adalah menempatkan karyawan tersebut sesuai dengan tempatnya atau diterapkannya konsep "the right man and the right place".

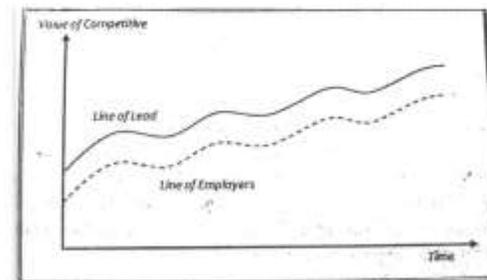
Kompetensi tidak bisa di peroleh dengan waktu yang cepat, namun bisa diperoleh secara perlahan-lahan dan berlangsung secara lama. Maka

begitu juga kesuksesan tidak akan di peroleh secara instan, tapi harus di peroleh secara kerja keras dan seorang pemimpin memiliki peran besaar dalam mendampingi untuk mewujudkan impian tersebut. Termasuk menerapkan kompetensi yang bersifat dinamis.

Oleh karena itu, jika kita kembali kepada konsep di atas maka berdasarkan pada gambar 2.2 dan 2.3 di bawah ini akan semakin bisa memperjelas pada kita tentang bagaimana peran pimpinan dalam membangun karyawan yang memiliki semangat kompetisi yang dinamis.



Gambar 2.2 Peranan Pemimpin dalam Membangun Nilai Kompetensi pada Karyawan



Gambar 2.3 Kondisi Hubungan Pemimpin yang Tidak Membangun Nilai Kompetensi pada Karyawan

Pada gambar 2.2 memperlihatkan peran pimpinan yang begitu besar dalam mendukung dan membangun terwujudnya nilai kompetensi pada karyawannya. Dimana pimpinan akhirnya berhasil mengkaderkan karyawan untuk memiliki nilai kompetensi yang melebihi dari nilai kompetensi pimpinan. Sehingga pada posisi ini pimpinan dapat suatu saat menugaskan karyawan yang terpilih tersebut untuk menangani urusan penting bahkan mengambil posisinya sebagai pimpinan di kemudian hari. Dimata investor perusahaan seperti ini dianggap memiliki tingkat kesolidan kuat dalam mengembangkan dan mempertahankan kualitas kinerja keuangannya.

Adapun pada gambar 2.3 terlihat dimana pimpinan tidak memiliki kepedulian kuat dalam membangun terwujudnya nilai kompetensi pada diri karyawan. Sehingga dampaknya karyawan tidak pernah diberi dan memiliki kesempatan untuk menunjukkan kemampuannya dengan terjadinya kondisi seperti gambar 2.3 di atas ada beberapa dampak yang akan timbul pada saat seorang pimpinan menerangkan konsep seperti itu, yaitu:

- a. Konstruksi manajemen perusahaan tidak memiliki nilai kompetensi secara jangka panjang
- b. Manajemen perusahaan dalam konteks pengambilan keputusan sangat tergantung pada apa yang di tugaskan atau di perintahkan oleh pimpinan.
- c. Jika suatu saat ada kejadian-kejadian tertentu yang bersifat tak terduga seperti pimpinan sakit, *loss contact* dan sebagainya maka kondisi ini bisa mengganggu atau tertundanya berbagai aktivitas bahkan ini berdampak pada persoalan keputusan. Kondisi seperti ini bisa memunculkan kekosongan kekuasaan (*vacum of power*) dan jika tidak segera di atasi bisa menimbulkan penurunan nilai perusahaan di mata publik.

- d. Dimata investor perusahaan seperti ini memiliki sisi rentan dalam konteks permasalahan keuangan di kemudian hari, khususnya kinerja keuangan. Dengan kata lain kondisi kinerja keuangannya memiliki nilai fluktuasi yang tinggi atau memiliki kelabilan yang tinggi, yaitu akibat keputusan yang begitu sentralistis dan begitu kurang/rendahnya kepercayaan pimpinan kepada karyawan.

Oleh karena itu, salah satu syarat seorang pemimpin yang baik adalah memahami sepuluh hukum *human relations* dengan baik. Dengan tujuan agar pemimpin tersebut mampu memahami dan menempatkan dirinya, bawahan dan organisasi secara satu kesatuan yang terkelola secara baik dan berkesinambungan. "sepuluh hukum" itu ialah:

- 1) Adanya sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan
- 2) Suasana dan iklim kerja yang menyenangkan dan penuh persahabatan
- 3) Informalitas yang di padu secara baik dengan formalitas dalam interaksi antara pimpinan dan bawahan
- 4) Tidak memperlakukan manusia sama dengan mesin
- 5) Pengembangan kemampuan bawahan sampai ke tingkat yang maksimal
- 6) Pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan, bukan yang bersifat rutin
- 7) Pengakuan dan penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik
- 8) Sarana dan prasarana kerja yang memadai
- 9) Penempatan yang tepat berdasarkan keahlian, keterampilan dan pengalaman seseorang
- 10) Balas jasa yang setimpal dengan jasa yang di berikan yang sekaligus dapat menjamin taraf hidup yang wajar

BAB 3

BUSINESS PLAN DAN RENCANA STRATEGI

A. Tujuan Instruksional Khusus

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan Anda mampu memahami dengan baik tentang:

1. Definisi business plan
2. Business plan dan rencana strategi
3. Pengertian perencanaan
4. Tujuan pembuatan business plan
5. Bentuk format penyusunan business plan
6. Pengertian dan tujuan time schedule

Dalam ilmu manajemen disebutkan bahwa perencanaan (planning) merupakan dasar pijakan dari langkah-langkah selanjutnya. Kualitas pekerjaan sangat dipengaruhi oleh kualitas perencanaan yang dibangun. Beberapa bukti nyata telah memperlihatkan bahwa perusahaan yang tumbuh besar hingga bersifat multinasional terjadi karena bagus, sistematis, dan komprehensifnya perencanaan yang dibangun. Dengan demikian, sebuah business plan yang baik sebaiknya dibuat hasil diskusi dengan berbagai pihak yang memiliki latar belakang keahlian dalam bidang nilai pertanggungjawaban yang bisa dipertanggungjawabkan secara jangka panjang.

1. Definisi Business Plan

Business plan adalah suatu rangka kerja yang menjelaskan setiap bagian bisnis yang akan dikerjakan semenjak dari awal hingga akhir. Serta dengan memasukkan berbagai kejadian-kejadian yang harus diantisipasi jika ada hal-hal yang tidak diinginkan terjadi. Sehingga sebuah business plan dibuat dengan mengacu kepada kondisi-kondisi yang dianggap realistis atau layak untuk diterapkan.

2. Definisi Business Plan dan Rencana Strategi

Salah satu bentuk untuk memperkuat rencana bisnis dibutuhkan strategi bisnis yang jitu. Sehingga dalam konteks ini peran teori-teori yang mendukung ke arah itu menjadi sangat diperlukan. Pada prinsipnya teori dibangun dan dihasilkan dari kejadian-kejadian yang terjadi. Lebih jauh sebuah rencana yang baik serta tertata dengan sistematis merupakan bentuk dari keinginan seorang manajer untuk belajar menjadi lebih baik terhadap pengalaman-pengalaman masa lalu seperti kesalahan yang pernah dilakukan.

Dan untuk memiliki business plan yang mampu mendukung pemebntukan rencana strategi yang kuat perlu terlebih dahulu melakukan pengamatan lingkungan (environment scanning) dan penjarangan pasar (market screening). Pengamatan lingkungan adalah suatu prosedur di mana sebuah perusahaan mengamati dunia untuk perubahan-perubahan dalam kekuatan-kekuatm lingkungan yang mungkin akan mempengaruhinya.

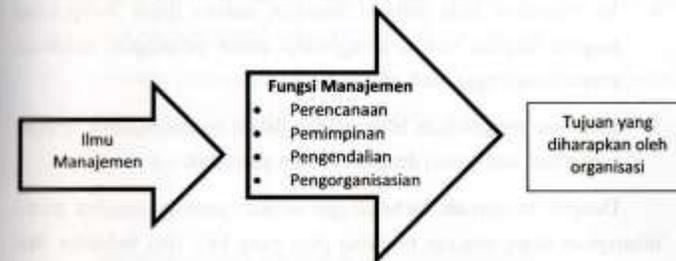
Untuk mendukung pengamatan lingkungan maka diperlukan tindak lanjut dengan melakukan penjarangan pasar. Penjarangan pasar adalah sebuah versi pengamatan lingkungan di mana perusahaan mengidentifikasi pasar-pasar yang dingginkan dengan menggunakan kekuatan-kekuatan lingkungan untuk mengurangi pasar-pasar yang kurang diinginkan.

Bentuk aplikasi dari pengamatan lingkungan dan penjarangan pasar terakumulasi dalam keputusan-keputusan yang mendukung pembentukan rencana strategi perusahaan. Sebuah rencana strategi harus terjelaskan diantaranya dalam minimal tiga (tiga) kategori, yaitu:

- 1) Kemampuan bersaing dari segi teknologi dan harga
- 2) Memiliki hak paten
- 3) Memiliki nilai keunikan produk

3. Definisi Perencanaan

Joel G. Seigel dan Jae K. Shim mendefinisikan perencanaan adalah pemilihan tujuan jangka pendek dan jangka panjang serta merencanakan taktik dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam suatu organisasi perencanaan memiliki posisi penting dari langkah-langkah berikutnya. Kematangan dan kesalahan dalam perencanaan mampu memberi pengaruh positif dan negatif pada masa yang akan datang, sehingga suatu perencanaan yang dibuat adalah selalu memikirkan dampak jangka panjang yang mungkin akan dialami.



Gambar 3.1 Kedudukan Perencanaan dalam Ilmu Manajemen

Dari gambar di atas kita bisa melihat bahwa perencanaan menempati posisi utama atau teratas dari fungsi manajemen lainnya. Atau tegasnya tanpa ada perencanaan yang baik maka tujuan yang diharapkan oleh organisasi sulit untuk bisa diwujudkan.

4. Tujuan Pembuatan Business Plan

Bagi setiap pebisnis memang sebaiknya memiliki business plan, karena pada prinsipnya ada banyak alasan diperlukannya business plan. Ada lima alasan mengapa harus disiapkan business plan yaitu:

1. Business merupakan satu blueprint, yang akan diikuti operasional bisnis. Ini menolong anda tetap kreatif konsentrasi pada tujuan yang telah ditetapkan.
2. Ini merupakan alat untuk mencari dana, sehingga berhasil dalam bisnis.
3. Ini merupakan alat komunikasi untuk menarik orang lain, pemasok, konsumen, penyanggah dana. Dengan adanya business plan membuat mereka mengerti tujuan dan cara operasional bisnis.
4. Ini membuat anda sebagai manajer, karena dapat mengetahui langkah-langkah praktis menghadapi dunia persaingan, membuat promosi, sehingga lebih efektif.
5. Membuat pengawasan lebih mudah dalam operasionalnya, apakah mengikuti atau sesuai dengan rencana atau tidak.

Dengan menjawab berbagai pertanyaan penting tersebut maka diharapkan akan tersusun business plan yang baik dan terhindar dari business plan yang kurang baik, karena ada banyak dampak positif dan negatif dari penyusunan business plan, seperti dampak negatif dari business plan yang kurang baik. Karena tentunya setiap pebisnis pasti akan selalu menghindari terjadinya masalah atau kegagalan usaha di kemudian hari.

Business plan yang kurang baik akan menyebabkan kegagalan di kemudian hari karena beberapa faktor:

1. Tujuan yang ditetapkan oleh pengusaha kurang masuk akal, pengusaha kurang memiliki tanggung jawab.
2. Pengusaha tidak memiliki pengalaman dan perencanaan baik.
3. Pengusaha tidak dapat menangkap ancaman dan kelemahan bisnisnya sendiri.
4. Konsumen tidak mengharapkan adanya barang dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut.

5. Bentuk Format Business Plan

Untuk menyusun suatu business plan yang baik maka dibutuhkan berbagai referensi dan pengalaman (reference and experience) dari mereka yang telah terlebih dahulu mengembangkan usaha sejenis. Ini dianggap penting karena bisa membantu untuk terciptanya suatu usaha yang memiliki nilai kompetitif di pasar. Dan itu juga tidak terkecuali dalam menyusun suatu business plan, karena poin-poin peserta penjelasan yang ada dalam business plan juga harus dibuat sistematis mungkin dan mengacu kepada kondisi riil yang terjadi.

Dalam konteks pembuatan business plan kita perlu mengetahui isi dari business plan. Isi dari sebuah business plan:

1. Kulit depan/ cover judul
2. Ringkasan eksekutif sejarah/ latar belakang bisnis
3. Deskripsi tentang bisnis apa yang akan dilakukan
4. Deskripsi tentang pasar
5. Deskripsi tentang produk/ komoditi yang akan diusahakan
6. Susunan pengurus dan kepemimpinan
7. Objectives dan goals

8. Gambaran keuangan

9. Lampiran

6. Business Plan dan Strategi Supply Chain Management

Salah satu peran yang mendukung kesuksesan strategi bisnis adalah pada baiknya mekanisme kualitas *supply chain management* (manajemen rantai pasok). Supply chain atau dapat diterjemahkan "rantai pasokan" adalah rangkaian hubungan antar perusahaan atau aktivitas yang melaksanakan penyaluran pasokan barang atau jasa dari tempat asal sampai ke pembeli atau pelanggan. Supply chain menyangkut hubungan yang terus-menerus mengenai barang, uang, dan informasi.

Untuk dipahami bahwa posisi dan peran supply chain memang dianggap penting dalam rangka menjaga hubungan baik dengan para stakeholders. Stakeholders adalah mereka yang dianggap memiliki hubungan kepentingan dengan perusahaan. Dilihat secara horizontal, ada lima komponen utama atau pelaku dalam supply chain, yaitu:

1. Supplier (pemasok)
2. Manufacturer (pabrik pembuat barang)
3. Distributor (pedagang besar)
4. Retailer (pengecer), dan
5. Customer (pelanggan)

Secara vertikal, ada beberapa komponen utama *supply chain*, yaitu:

1. Buyer (pembeli)
2. Transporter (pengangkut)
3. Warehouse (penyimpan)
4. Seller (penjual)

Ada yang perlu dipahami bahwa pengaruh dan peran supply chain management dalam membantu terbentuknya aplikasi manajemen just in time sangat besar. Konsumen dan mitra bisnis adalah kelompok yang masuk dalam kategori stakeholders perusahaan dan mereka adalah pihak-pihak yang harus diperhatikan serta dilayani dengan serius.

Oleh karena itu, pada hakikatnya manajemen supply chain adalah integrasi lebih lanjut dari manajemen logistik antarperusahaan yang terkait, dengan tujuan lebih meningkatkan efisiensi penggunaan ruangan, kendaraan, dan fasilitas lain, mengurangi tingkat persediaan barang, mengurangi biaya, dan lebih meningkatkan layanan lain yang diperlukan oleh pelanggan akhir.

Ada hal yang harus dicermati bahwa pemasok (supplier) memiliki peluang untuk berkuasa, dan ini memungkinkan terjadi jika lemahnya strategi supply chain management. Meningkatnya harga dan mengurangi mutu produk yang dijual adalah cara potensial yang dapat digunakan pemasok untuk mendapatkan kekuatan terhadap perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam suatu industri.

Di sisi lain ada persoalan yang akan timbul dalam konteks kelompok pemasok ini, yaitu kekuasaan yang mereka miliki. Kelompok pemasok dikatakan berkuasa apabila,

1. Didominasi oleh sejumlah kecil perusahaan besar dan lebih terkonsentrasi daripada industri yang menjadi pembeli mereka.
2. Produk pengganti yang baik tidak tersedia bagi pembeli.
3. Pembeli bukan merupakan konsumen penting bagi pemasok.
4. Produk pemasok penting bagi pembeli.
5. Efektivitas produk pemasok menciptakan biaya peralihan yang tinggi bagi pembeli.

6. Pemasok merupakan ancaman serius apabila berintegrasi ke depan ke arah industri pembeli (misalnya produsen pakaian yang memilih membuka toko pakaian sendiri). Kredibilitas meningkat apabila pemasok memiliki sumber daya yang besar dan menyediakan produk yang bermutu. Keputusan Ralp Lauren untuk membuka outlet sendiri merupakan ancaman serius bagi segmen-segmen tertentu dalam industri eceran pakaian.

Secara konsep ada hubungan erat yang mempengaruhi dan mendorong terbentuknya hubungan business plan dan strategi supply chain management. Kualitas perencanaan dari supply chain yang baik akan mempengaruhi kelancaran secara umum pelaksanaan manajemen strategi perusahaan secara umum. Dengan kata lain supply chain bahagian dari pendukung business plan perusahaan, dengan begitu perlu merancang dan memperkuat pengawasan agar pelaksanaan supply chain management (manajemen rantai pasok) menjadi tertata dengan baik.

Dalam konteks lebih jauh dijelaskan bahwa salah satu kesuksesan business plan ada pada meningkatnya atau stabilnya pertumbuhan dalam bidang pembelian dengan penerapan strateginya dapat dikatakan sukses apabila mampu memberi pengaruh pada peningkatan penjualan produksi perusahaan di pasar dan begitu pula sebaliknya.

Strategi diformulasikan, dilaksanakan, dan dievaluasi serta diawasi atau dikendalikan pada sekurang-kurangnya lima tingkat organisasi, yaitu tingkat institusional, korporat, bisnis, global, serta fungsional dan operaswional. Konsep dasar strategi seperti ini secara praktis bisa dikembangkan secara lebih luas dan perluasan konsep ini disesuaikan dengan bentuk format dari bisnis yang dilaksanakannya. Artinya konsep manajemen strategi menjadi sangat fleksibel dalam pelaksanaannya, karena jika ia bersifat kaku maka manajemen strategi tidak akan tercapai.

7. Business Plan dalam Bentuk Perencanaan Keuangan

Salah satu bentuk bagian penting dalam penyusunan business plan adalah penyusunan perencanaan keuangan (financial planner). Karena sering kegagalan suatu usaha disebabkan ketidakmampuan dalam mengelola dan khususnya merencanakan keuangan. Di sini kita akan membahas tentang perencanaan keuangan dengan berbagai seluk beluknya.

Perencanaan keuangan adalah suatu ilmu yang menempatkan kajian tentang keuangan dengan menempatkan berbagai atribut keuangan secara terkonsep dan sistematis baik secara jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam konsep jangka pendek biasanya 1 (satu) tahun atau 12 (dua belas) bulan saja. Sedangkan jangka panjang beberapa pakar keuangan menyebutnya 2 (dua) hingga 5 (lima) tahun ke depan, bahkan di beberapa referensi lain ada yang menyebut lebih dari 5 (lima) tahun. Periode jangka panjang menurut Ross, dkk., disebut sebagai cakrawala perencanaan (planning horizon). Cakrawala perencanaan (planning horizon) adalah periode waktu jangka panjang yang menjadi fokus perencanaan keuangan (biasanya dua hingga lima tahun ke depan).

Perencanaan keuangan memberikan panduan bagi perubahan pertumbuhan yang terjadi di dalam perusahaan. Memang salah satu tujuan perencanaan keuangan untuk memberikan arah perubahan dan perkembangan perusahaan secara berkelanjutan. Jika suatu perusahaan berkeinginan untuk menciptakan perubahan yang bersifat berkelanjutan maka artinya perencanaan keuangan perusahaan bersifat jangka panjang. Namun jika ingin mengejar profit jangka pendek maka perencanaan perusahaan bersifat jangka pendek. Namun, harus diingat perencanaan yang baik adalah perencanaan yang bersifat jangka panjang.

8. Kategori Waktu Perencanaan Keuangan

Dalam merencanakan keuangan secara umum ada 3 (tiga) bentuk kategori waktu perencanaan keuangan, yaitu:

a. Perencanaan keuangan jangka pendek

Di sini perencanaan keuangan dibuat untuk jangka waktu selama 1 (satu) tahun atau selama 12 (dua belas) bulan.

b. Perencanaan keuangan jangka menengah

Di sini perencanaan keuangan dibuat dalam waktu 1 (satu) hingga 5 (lima) tahun. Perencanaan jangka menengah dimulai saat keputusan mengenai kapasitas jangka panjang telah dibuat.

c. Perencanaan keuangan jangka panjang

Di sini perencanaan keuangan dibuat dalam waktu di atas 5 (lima) tahun, bahkan biasanya 10 (sepuluh) hingga 15 (lima belas) tahun. Namun ada juga beberapa perusahaan multinasional yang membuatnya 25 (dua puluh lima) hingga 30 (tiga puluh) tahun. Bahkan ada beberapa perusahaan lain yang membuatnya lebih panjang waktunya.

Suatu perencanaan keuangan yang dibuat dalam periode panjang bertujuan untuk memastikan suatu perusahaan bisa mengonsep stabilitas penjualan, ekspansi, serta inovasi produk secara sustainable dan konsep business sustainable adalah banyak diterapkan oleh multinational corporation. Multinational corporation (perusahaan multinasional) adalah perusahaan yang kantor induknya berada di negara asal namun memiliki kantor cabang (brand office) di berbagai negara di dunia ini. Dalam usaha menciptakan suatu perencanaan yang baik maka artinya manajer keuangan berusaha menempatkan kajian dari sudut efisiensi dan efektivitas. Efisiensi dilihat dari segi biaya dan efektivitas dilihat dari segi waktu. Dengan menjadikan kedua kajian ini sebagai base thinking diharapkan manajer keuangan mampu menciptakan suatu rencana keuangan yang eksplisit.

Menurut Stephen A. Ross, dkk., untuk mengembangkan suatu rencana keuangan yang eksplisit, manajer harus menentukan beberapa unsur-unsur dasar dari kebijakan keuangan perusahaan diantaranya:

1. Perusahaan membutuhkan investasi pada aset-aset baru: Unsur ini akan timbul dari peluang-peluang investasi yang dipilih untuk dilaksanakan perusahaan, dan merupakan hasil dari keputusan penganggaran modal usaha.
2. Tingkat pengungkitan keuangan yang dipilih untuk dipergunakan perusahaan: Hal ini menentukan jumlah pinjaman yang akan digunakan oleh perusahaan untuk mendanai investasinya pada aset riil. Hal ini adalah kebijakan struktur modal perusahaan.
3. Jumlah kas yang dirasakan perusahaan perlu dan layak untuk dibayarkan kepada para pemegang saham: Ini adalah kebijakan deviden perusahaan.
4. Jumlah likuiditas dan modal kerja yang dibutuhkan perusahaan dalam operasi sehari-hari: Ini adalah keputusan modal kerja bersih perusahaan."

Setiap manajer keuangan berusaha menciptakan tingkat pertumbuhan yang eksplisit, terutama secara jangka panjang. Banyak perusahaan yang menempatkan dana pada aset yang bersifat jangka panjang, dan penempatan aset yang bersifat jangka panjang umumnya berjumlah sangat besar. Contoh aset jangka panjang adalah pembelian mesin pengolahan pabrik, pengembangan gedung pabrik dan kantor, pembelian tanah untuk keperluan pabrik.

Investasi pada sejumlah aset dengan nilai yang besar menyebabkan perusahaan memikirkan kapan terjadinya Break Event Point (titik pulang pokok) akan tercapai. Dan bahkan jika Break Event Point (BEP) tidak tercapai sesuai standar waktu yang direncanakan maka artinya perencanaan perusahaan tidak berkualitas.

9. Kondisi dan Model dalam Perencanaan Keuangan

Dalam pembuatan perencanaan keuangan harus dipikirkan kondisi-kondisi yang mungkin terjadi di kemudian hari. Secara umum

ada tiga kondisi yang harus diantisipasi dalam pembuatan perencanaan keuangan, yaitu:

a. Kondisi buruk

Kondisi buruk dalam dunia bisnis bisa dipengaruhi oleh berbagai sebab, seperti resesi ekonomi, krisis moneter, peperangan, dan lain sebagainya. Dalam kondisi buruk ini suatu rencana bisnis harus dibuatkan asumsi-asumsi dalam rangka mengantisipasi jika kondisi seperti itu akan terjadi di kemudian hari.

b. Kondisi normal atau biasa

Pada kondisi normal suatu perusahaan diminta membuat suatu rencana dengan menempatkan asumsi-asumsi yang akan terjadi dalam kondisi normal. Namun tetap dengan menempatkan analisa kehati-hatian yang mendalam jika suatu saat terjadi kondisi yang buruk.

c. Kondisi baik atau bertumbuh.

Pada kondisi ini dunia bisnis berkembang dengan baik, karena setiap perencanaan bisnis dapat dijalankan dengan baik. Pada konteks ini Stephen A. Ross, dkk., mengatakan, "Masing-masing divisi akan diminta untuk membuat kasus berdasarkan asumsi-asumsi yang optimistis. Kasus ini dapat melibatkan produk-produk dan ekspansi baru dan kemudian akan merinci pendanaan yang dibutuhkan untuk mendanai ekspansi tersebut."

Suatu model yang dibuat untuk membantu para manajer dalam memetakan masalah secara terstruktur dan bersifat sistematis. Model adalah sebuah usaha yang dibangun dengan berlandaskan berbagai asumsi yang ada, dan asumsi tersebut dibuat serta diilhami dengan berdasarkan apa yang pernah terjadi di waktu-waktu sebelumnya. Suatu model memiliki keamatan hubungan yang kuat dengan peramalan, karena suatu model dianggap mampu memberikan peramalan.

10. Perencanaan Bisnis yang Dikonsep secara Bertahap

Untuk membuat suatu bisnis terselesaikan secara baik dan sempurna maka sebaiknya pekerjaan tersebut dilakukan secara bertahap. Dan setiap tahap dinilai kualitas hasil pekerjaannya oleh mereka yang memiliki kompetensi pekerjaan dalam bidang tersebut. Sebuah usaha pembuatan sepatu maka tentunya pengawasan dan penilai hasil pekerjaan adalah mereka yang sebelumnya telah terlibat secara intens sebagai pembuat sepatu. Ini juga terjadi pada bisnis service atau bengkel mobil dan motor, maka tentunya pihak yang bertugas untuk mengawasi jalannya pekerjaan yang dilakukan oleh para montir adalah yang berpengalaman dalam bidang perbengkelan. Termasuk ini dilakukan pada bisnis lainnya.

Dalam melaksanakan pengelolaan dan keputusan keuangan prinsip kehati-hatian dianggap sebagai salah satu keputusan yang penting. Sebuah keputusan dapat dikatakan tepat jika telah dipikirkan dengan matang, dan sebuah keputusan dapat dianggap tidak tepat jika diputuskan dengan tidak matang. Penafsiran matang di sini artinya dikaji secara mendalam dan proses keputusan dapat dikatakan tepat jika telah dipikirkan dengan matang, dan sebuah keputusan dapat dianggap tidak tepat jika diputuskan dengan tidak matang. Penafsiran matang di sini artinya dikaji secara mendalam dan proses pengkajian dilakukan oleh mereka yang professional dalam bidang tersebut.

Jika menyangkut dengan masalah utang maka sebaiknya libatkan para ahli dalam utang untuk mendukung proses pengambilan keputusan tersebut. Begitu juga jika menyangkut dengan keputusan investasi, maka sebaiknya libatkan mereka-mereka yang memiliki pengalaman tinggi dalam bidang investasi. Semua ini memiliki tujuan, namun intinya ingin agar risiko serta permasalahan ke depan dapat dihindari. Dengan kata lain profesionalisme dalam pengelolaan perusahaan telah dilakukan, yaitu menempatkan orang-orang yang tepat sesuai dengan bidangnya.

Pembuatan perencanaan secara bertahap maka seorang pebisnis juga dapat melakukan pengontrolan dari setiap biaya yang akan dikeluarkan. Suatu biaya dikatakan dapat dikontrol jika manajer atau karyawan memiliki keleluasaan dalam menentukan terjadinya biaya tersebut atau dapat memengaruhi jumlahnya secara signifikan dalam periode waktu tertentu, biasanya pendek.

Bagi perusahaan multinasional yang terus ingin melakukan ekspansi bisnis ke berbagai bidang, termasuk berkeinginan membuka bisnis di luar dari core business yang dimiliki saat ini. Maka konsep bertahap dapat dianggap sebagai keputusan yang memiliki pengaruh safety bagi perusahaan.

Konsep bertahap juga tercermin dalam bidang transfer manajemen dan teknologi dan seterusnya dimana semuanya itu dilakukan secara bertahap. Karena itu jika menyangkut dengan melihat proses perubahan yang terjadi secara perlahan-lahan dan mengontrolnya juga secara intern hingga akhirnya penahapan tersebut menjadi sukses.

Philip Morris mengalami suatu keberhasilan dalam mentransfer strategi bisnis dan teknik pemasaran dari bisnis rokoknya ke industri bir, minuman ringan, dan makanan.

Melalui tahapan ini juga mampu memberi pengaruh pada lahirnya rekomendasi seperti:

- a. Bahwa tahapan-tahapan tersebut nantinya akan memperlihatkan bahwa pergerakan terbentuknya suatu pola yang bisa dijadikan dasar analisis dari keputusan yang akan dibuat.
- b. Dengan memahami pola tahapan-tahapan tersebut maka kemungkinan perusahaan mampu membuat bentuk strategi bisnis yang paling tepat untuk dibuat nantinya.

- c. Konsep penahapan mampu membangun strategi kehati-hatian terutama menyangkut masalah keuangan. Sehingga penguatan konsep prudential principle dapat terwujud.

II. Tujuan Perencanaan dan Pengendalian Keuangan

Dalam membuat suatu perencanaan dan pengendalian keuangan yang baik, suatu perusahaan akan berusaha menciptakan semua itu memiliki tujuan dan arti yang jelas. Kejelasan itu bagi suatu perusahaan akan terlihat dalam perjalanan proses yang berlangsung baik secara jangka pendek dan panjang. Suatu konsep perencanaan keuangan yang tidak baik akan bisa terlihat dalam jangka pendek. Dan termasuk bisa merugikan pihak stakeholders. Stakeholders adalah mereka yang memiliki kepentingan terhadap suatu perusahaan atau usaha bisnis tertentu.

Oleh karena itu, sangat penting bagi para stakeholders memahami dengan baik apa yang menjadi tujuan pembuatan perencanaan dan pengendalian, yaitu:

- a. Suatu perencanaan dan pengendalian keuangan disusun serta dikonsept dengan tujuan untuk memperkecil risiko yang akan terjadi di kemudian hari, termasuk meminimalisir berbagai biaya yang dianggap tidak efisien yang mungkin timbul selama proses pekerjaan berlangsung.
- b. Suatu perencanaan dan pengendalian keuangan yang dibuat harus didasarkan atas konsep target-target atau prioritas-prioritas yang ingin dibangun.
- c. Suatu perencanaan dan pengendalian keuangan yang dikonsept secara baik serta dijalankan dengan benar mampu memberi keyakinan kepada para stakeholders kepada perusahaan. Terutama para pemegang saham dan kreditur yang selama ini telah menempatkan dananya di perusahaan tersebut.

- d. Suatu perencanaan dan pengendalian keuangan yang baik mampu memberikan kekuatan deteksi kepada berbagai peristiwa yang terjadi, dimana peristiwa tersebut dirasakan berbeda dari biasanya, dan akhirnya konsep pencegahan dapat diterapkan.

12. Fungsi Time Schedule dalam Business Plan

Untuk membangun suatu business plan yang baik dan bersifat sustainable, maka dibutuhkan rencana yang bersifat sistematis. Dan time schedule memiliki peran besar untuk terbentuknya pelaksanaan pekerjaan terkoordinis secara terencana. Time schedule adalah jangka waktu yang dibuat untuk melaksanakan suatu rencana pekerjaan secara sistematis dan terjadwal. Ada 3 (tiga) tujuan umum pembuatan time schedule yang dilakukan oleh seorang manajer keuangan, yaitu:

- a. Memberi arah pekerjaan secara lebih terfokus, dan mengedepankan penyelesaian pekerjaan berdasarkan skala prioritas. Artinya ada pekerjaan yang harus lebih didahulukan dibandingkan dengan yang lainnya.
- b. Diharapkan setiap pekerjaan dapat terselesaikan secara terjadwal. Sehingga ini memungkinkan terwujudnya konsep efektivitas dan efisiensi yang diharapkan. Lebih jauh ini mampu membuat anggaran yang telah disusun tercukupi hingga pekerjaan selesai dilaksanakan.
- c. Dengan kualitas time schedule yang sempurna dan disusun dengan konsep manajemen keuangan modern serta dengan mengedepankan prinsip kehati-hatian dalam setiap pembuatan rencananya. Maka diharapkan setiap pekerjaan dapat terselesaikan dengan standar kualitas yang dapat dipertanggungjawabkan. Termasuk tentunya mampu memberi kepuasan pada para stakeholders yaitu salah satu para investor. Para investor selalu mengharapkan setiap dana yang telah diinvestasikan dapat ditempatkan di tempat yang aman dan memberikan keuntungan sesuai dengan yang direncanakan.

Untuk mewujudkan suatu time schedule yang baik dan terencana perlu dipahami tentang manajemen waktu. Karena dengan adanya manajemen waktu maka diharapkan terbangunnya sistem manajemen kinerja yang terfokus. Ada beberapa poin-poin dari manajemen waktu yang dikemukakan oleh Geoffrey G. Meredith et.al.

1. Identifikasi tujuan-tujuan khusus harian
2. Motivasi dari dalam
3. Tetapkan batas waktu
4. Manfaat telepon
5. Buatlah catatan
6. Janganlah melakukan segala-galanya
7. Tetapkan waktu
8. Ajukan pertanyaan-pertanyaan sebelum memulai pekerjaan
9. Berorientasi pada tindakan
10. Berlakukan reflektif
11. Rencanakan hari esok secara terperinci
12. Bergurulah para pengalaman anda
13. Tanyakan penggunaan waktu anda

13. Contingency Plan

Contingency plan adalah rencana cadangan yang dibuat untuk mengantisipasi kemungkinan dari gagalnya rencana inti. Contingency plan dalam perspektif keuangan dapat diputuskan dalam bentuk memiliki cadangan aset yang bersifat dapat dipergunakan sewaktu-waktu. Cadangan aset tersebut bisa tersimpan dan tercatat dalam neraca di bagian aktiva, baik current asset maupun noncurrent asset.

Dalam aktivitas bisnis ada banyak kejadian yang tidak terduga akan terjadi, dan sudah sepantasnya jika suatu perusahaan memiliki cadangan yang mencukupi. Apalagi jika perusahaan tersebut terlibat dalam aktivitas bisnis yang berskala internasional. Kondisi fluktuasi mata uang asing pada saat dikonversikan dalam mata uang domestik sering menyebabkan nilainya mengalami naik dan turun atau terjadi perubahan nilai. Lebih jauh termasuk jika perusahaan memiliki utang dalam mata uang asing.

Sehingga adalah wajar jika suatu perusahaan dalam kategori ini memiliki konsep contingency plan dengan menempatkan cadangan mata uang asing di brankas dan tabungan bank dalam bentuk mata uang asing. Tentunya mata uang asing tersebut sesuai dengan jenis dan kebutuhannya. Jika utang dalam bentuk Yen Jepang maka artinya memiliki cadangan dalam mata uang Yen Jepang, dan sebaliknya jika memiliki kewajiban dalam bentuk dollar Amerika maka harus memiliki cadangan dalam bentuk dollar Amerika.

14. Membangun Lokasi Produk yang Bernilai Strategi

Pemilihan lokasi usaha yang tepat memang mampu memberi pengaruh pada profit dan kontinuitas bisnis sesuai pengharapan pemilik usaha. Lokasi usaha memiliki nilai strategi tidak hanya jangka pendek, namun juga bersifat jangka panjang. Dampak spesifik terlihat pada ruang lingkup keberadaan bisnis tersebut secara umum disebutkan bahwa bisnis yang memproduksi bahan setengah jadi diharuskan dekat dengan bahan mentah, bisnis agen travel perjalanan harus berada di tempat keramaian, bisnis peti kemas harus dekat dengan lokasi pelabuhan, dan berbagai bisnis lainnya.

Lokasi produksi adalah posisi keberadaan suatu aktivitas produksi di tempat yang sesuai dengan ruang lingkup bentuk bisnis tersebut. Posisi lokasi produksi bersifat sangat fleksibel, karena semua itu disesuaikan dengan bentuk bisnis atau usaha yang dijalankan dengan menempatkan

perhitungan pendekatan skala ekonomi sebagai salah satu acuan dalam pengambilan keputusan yang dibuat. Penempatan skala ekonomi artinya dilihat dari segi nilai ekonomis, namun ada juga ukuran lain seperti skala non ekonomi. Seperti kondisi dan situasi masyarakat, alam, dan stabilitas politik di tempat tersebut.

Beberapa perusahaan dalam memilih lokasi produksi sangat mengedepankan berbagai banyak pandangan. Dan setiap pandangan tersebut memiliki berbagai alasan yang bersifat rasional, baik dilihat dari segi pandangan internal maupun dari segi eksternal. Kondisi dan situasi internal dan eksternal dianggap sebagai kondisi yang bisa saling mempengaruhi satu sama lainnya.

Masalah-masalah yang dihadapi industri dalam memilih lokasi ialah:

1. Dekat dengan sumber material
2. Dekat dengan pasar
3. Mudah mendapat tenaga kerja
4. Mudah fasilitas transportasi
5. Mudah memperoleh air, dan
6. Sikap pemerintah setempat serta masyarakatnya

Untuk menghindari berbagai masalah yang bisa terjadi karena salah dalam memilih lokasi produksi, maka perlu dipahami beberapa alasan ketika seorang pebisnis memutuskan untuk memilih lokasi usaha ada berbagai segi lain yang patut untuk dipikirkan, yaitu:

- a. Memiliki posisi yang strategi dilihat dari segi marketing dan produksi. Karena bisa membawa pengaruh secara jangka pendek dan panjang.
- b. Memiliki nilai profitable. Profitable artinya daerah tersebut memiliki prospek untuk terus berkembang di masa yang akan datang.

- c. Berada dalam area yang aman dari pengusuran karena faktor kebijakan pemerintah yang akan terjadi di kemudian hari.

Untuk memilih lokasi sebuah usaha atau bisnis ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan terutama untuk apa yang akan dipergunakan nantinya. Paling tidak empat lokasi yang dipertimbangkan sesuai keperluan perusahaan yaitu:

- a. Lokasi untuk kantor pusat
- b. Lokasi untuk pabrik
- c. Lokasi untuk gudang
- d. Kantor cabang

Namun jika kita memberikan penafsiran secara lebih dalam maka pertimbangan tersebut menjadi jauh lebih penting pada saat suatu bisnis melakukan ekspansi yaitu,

- a. Pembukaan kantor cabang pembantu
- b. Pembukaan kantor kas

Pembukaan dua kantor ini menjadi kesan kuat bahwa kemampuan ekspansi suatu perusahaan telah begitu baik dan memiliki nilai tambah di mata para konsumen dan juga kepercayaan pada para mitra bisnis, seperti perbankan dan para pemasok. Oleh karena itu pemilihan lokasi juga mampu memberi pengaruh besar pada penjualan produk perusahaan nantinya.

Di dalam perencanaan tempat kedudukan perusahaan, tersedianya sumber daya tenaga kerja itu dipertimbangkan dalam beberapa segi yaitu:

- 1) Jumlah tingkat keahlian, umur, dan jenis kelamin tenaga kerja yang tersedia.
- 2) Harga atau biaya penggunaan setiap jenis tenaga kerja dalam bentuk tingkat upah atau gaji dan bayaran-bayaran lainnya seperti

tunjangan kesehatan, keselamatan, perumahan, jaminan hari tua, dan sebagainya.

- 3) Tingkat pengangguran di daerah-daerah yang dipertimbangkan.
- 4) Ciri-ciri ketenagakerjaan seperti sering tidaknya terjadi pemogokan dan unjuk rasa.
- 5) Ada tidaknya serikat-serikat pekerja, besar kecilnya pengaruhnya terhadap kebijakan perusahaan, dan besar tidaknya pengaruh pemerintah atas serikat-serikat pekerja tersebut.
- 6) Tingkat perpindahan penduduk.
- 7) Peraturan pemerintah tentang ketenagakerjaan yang mungkin berbeda pada daerah-daerah yang berbeda.
- 8) Ada tidaknya perusahaan saingan yang berkedudukan di daerah yang sama dan menggunakan tenaga kerja yang sama jenisnya.
- 9) Besar kecilnya pengaruh perbedaan GRAS (golongan, ras, agama dan suku) di daerah yang bersangkutan.
- 10) Kadar premanisme di daerah yang bersangkutan yang sering memaksa penjualan tenaga kerja ke perusahaan-perusahaan yang dapat mengakibatkan tenaga kerja yang secara resmi dimiliki oleh karyawan harus menganggur.

Lebih jauh kita juga bisa mengkaji dari segi feasible dan infeasible suatu lokasi bisnis. Bahwa menentukan lokasi yang layak dan tidak layak untuk suatu bisnis bisa sangat dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu:

- a. Bentuk bisnis yang bersangkutan, contohnya bisnis food and beverage, textile, automotive, peternakan, dan sebagainya. Pada bisnis peternakan sangat tepat jika itu didirikan adalah jauh dari pusat keramaian, karena bisnis peternakan sangat memberi pengaruh pada efek polusi yang akan timbul dan itu bisa sangat mengganggu

masyarakat sekiling seperti bisnis peternakan unggas, bisnis sapi perah dan lainnya.

- b. Tujuan bisnis yang akan dikerjakan, yaitu apakah bisnis tersebut bersifat profit oriented atau non oriented.
- c. Bentuk teknologi yang akan dipergunakan. Penggunaan teknologi sangat mempengaruhi kemajuan dan kemunduran bisnis. Pada pendirian rumah sakit maka teknologi yang dipergunakan adalah teknologi yang memiliki alat-alat modern dan bisa dipertanggungjawabkan. Karena pada era sekarang ini masyarakat menginginkan agar produk yang dipakai tersebut adalah terjamin dan memiliki sisi-sisi yang bisa dipertanggungjawabkan dalam pengertian pasien yang berobat adalah merasa senang dan bahagia terhadap pelayanan dan pengobatan yang diberikan oleh rumah sakit tersebut.
- d. Biaya transportasi. Pada saat suatu bisnis didirikan maka transportasi dan segala sesuatu yang berhubungan dengannya menjadi penting karena ini menyangkut dengan biaya yang akan dikeluarkan. Seorang konsumen tidak akan pergi ke tempat yang mana jaraknya terlalu jauh dan tidak mampu dijangkau dalam waktu yang cepat, apa lagi jika itu adalah seperti rumah sakit yang otomatis masyarakat pada saat membutuhkannya akan mencari tempat berobat yang jauh lebih dekat, terutama pada kejadian-kejadian yang bersifat genting seperti ibu hamil, kecelakaan tabrakan, dan lainnya.

15. Memahami Lokasi Fasilitas yang Bernilai Strategi

Dalam penggunaan lokasi suatu bisnis dipertimbangkan akan lokasi fasilitas. Lokasi fasilitas dengan segala kenyamanan bisa memberi pengaruh pada kenyamanan pekerjaan nantinya, terutama jika kita melihat dari segi turnover atau tingginya aktivitas bisnis tersebut. Seperti bisnis retail, ini menyangkut pasokan barang yang selalu harus diantar ke tempat pesanan secara tepat waktu. Maka otomatis gudang penyimpanan

barang juga harus berada di posisi yang menguntungkan untuk dilakukan pengantaran barang tersebut, karena jika terlambat maka bisa mengakibatkan pada buruknya pelayanan yang diberikan. Sementara dalam bisnis service merupakan yang utama disamping faktor lainnya. Lokasi fasilitas lebih jauh dapat dilihat sebagai pendukung usaha atau yang bertugas mem-back up lokasi inti.

Lokasi fasilitas dapat dikelompokkan berdasarkan tingkat masalah:

1. Lokasi untuk fasilitas atau single-facility location

Lokasi ini adalah tempat di mana tidak ada interaksi dengan fasilitas yang lain, sehingga akan menimbulkan banyak masalah seperti:

- a. Biaya buruh yang tinggi
- b. Penyediaan sumber daya manusia terbatas
- c. Pengaruh serikat buruh yang besar
- d. Lingkungan tidak mendukung pelayanan dari masyarakat
- e. Tidak ada subsidi pajak

2. Lokasi untuk beberapa fasilitas pabrik dan gudang

Pemilihan tempat ini mempengaruhi biaya distribusi, yang pada gilirannya akan mempengaruhi juga total biaya produksi. Perlu dirumuskan sistem distribusi yang tepat, agar supaya pelaksanaan pengiriman menjadi teratur dan dengan biaya minimum.

3. Lokasi di kawasan yang banyak pengecer pesaing

Pendapatan sangat dipengaruhi oleh lokasi toko pesaing. Hal ini merupakan masalah penempatan dept, store, supermarket, restaurant, dan pengecer lainnya. Pertimbangan utama dalam penentuan lokasi ini adalah tarak dan kemudahan jangkauan pelanggan ke lokasi.

4. Penempatan unit-unit pelayanan darurat

Dikaitkan pada kecepatan pemberian pelayanan apabila ada permintaan bantuan pertolongan untuk mengatasi keadaan darurat. Masalah ini timbul pada penempatan kantor polisi, pemadam kebakaran, terminal, dan ambulans. Pertimbangan penentuan lokasi adalah kecepatan pelayanan dalam memenuhi permintaan pertolongan.

Untuk memilih lokasi perusahaan ada tiga metode yang paling umum dipergunakan, yaitu:

a. Metode Penilaian Hasil

Metode ini biasa juga dikenal dengan metode hasil value karena dalam metode ini pembahasan pada segi market, material, employer, sebagai penilaian yang paling dasar dalam konsep studi kelayakan, karena sesuatu yang sangat urgen dan tidak bisa dikesampingkan begitu saja.

b. Metode dengan Penerapan Perbandingan Biaya

Untuk metode ini analisa harus didasarkan pada sisi biaya. Biaya dijadikan sebagai bahan penting dalam pengambilan keputusan untuk pendirian bisnis. Analisa biaya ini mencakup persoalan pasokan yang harus selalu tersedia seperti bahan mentah, dan bahan setengah jadi serta bahan jadi, juga termasuk biaya untuk menunjang operasional perusahaan dan lainnya.

c. Metode dengan Dampak Ekonomi

Kajian dampak ekonomi menjadi penting pada saat dihadapkan pada berbagai pertimbangan dan persoalan yang akan muncul di kemudian hari. Oleh karena itu menjadi bijaksana pada saat kita mempertimbangkan dampak ekonomi dengan mendeteksinya semenjak dini guna menekan biaya yang mungkin akan timbul di kemudian hari.

Bagi sebuah bisnis pada saat ingin mendirikan usaha harus melihat dari bentuk dasar atau ruang lingkup dari bisnis itu sendiri, seperti bisnis pengolahan bahan mentah menjadi bahan jadi atau dengan kata lain ingin mendirikan pabrik pengolahan, untuk jenis bisnis ini ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan yaitu,

- a. Tersedianya bahan mentah secara tepat waktu.
- b. Tersedianya jumlah tenaga kerja, seperti buruh pabrik terutama pada saat lembur.
- c. Tersedianya lahan yang memadai untuk membangun gudang, dan segala sesuatu yang berhubungan dengan aktivitas perusahaan seperti lahan parkir untuk menyimpan truk dan juga berbagai barang lainnya.
- d. Tersedianya tempat untuk pembuangan dan pengolahan limbah pabrik.
- e. Tersedianya mobil pemadam kebakaran atau alat pengaman yang siap beroperasi pada saat perusahaan tersebut terlibat pada masalah kebakaran.
- f. Berada di daerah yang memiliki tempat yang aman dari gangguan selama operasi pabrik berlangsung.

16. Pengaruh Lokasi Produksi terhadap Penjualan

Ada hubungan yang linear antara lokasi produksi dan penjualan, baik secara jangka pendek dan jangka panjang. Dalam konsep manajemen keuangan disebutkan pendapatan yang baik adalah pendapatan yang bisa memberi keuntungan secara jangka panjang. Keuntungan jangka panjang bisa membuat pihak pemegang saham yakin akan pembayaran dividen yang selalu stabil.

Ada kekhawatiran yang tinggi ketika pihak manajemen perusahaan menggenjot keuntungan jangka pendek yang tinggi. Salah satu

kekhawatiran tersebut menunjukkan bahwa perusahaan sedang membutuhkan dana besar guna membiayai berbagai keperluan yang harus cepat ditangani, dan mungkin saja dana yang dimiliki sekarang tidak mencukupi untuk dipakai.

Bagi para pemegang saham yang umumnya memiliki karakteristik takut pada risiko akan selalu melakukan kontrol bagaimana kondisi penjualan perusahaan. Termasuk faktor-faktor yang bisa mempengaruhi peningkatan penjualan. Dengan kata lain suatu tindakan yang dilakukan oleh para manajer perusahaan namun itu sebenarnya bertentangan dengan sikap dan keinginan dari pemegang saham maka ini bisa membangun sikap curiga.

Keputusan lokasi memang dianggap mampu memberi pengaruh pada penjualan perusahaan. Dan lokasi yang bagus bukan hanya dianggap baik untuk saat ini namun juga bersifat jangka panjang. Dan pemilihan lokasi yang baik merupakan keinginan utama dari para pemegang saham. Penafsiran risk adverse yang dimiliki oleh para pemegang saham adalah mereka akan sangat menyayangkan jika dana yang mereka tempatkan tersebut tidak bisa memberi keuntungan kepada mereka bahkan menimbulkan kerugian. Sementara kerugian merupakan bentuk dari tidak terjualnya produk ke pasar sesuai seperti yang direncanakan. Oleh karena itu perencanaan yang matang dalam memilih lokasi bisnis sangat perlu dipikirkan dengan matang, dan itu termasuk salah satu tugas manajer produksi.

BAB 4

STRATEGI PEMASARAN SERTA PERAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN

A. Tujuan Instruksional Khusus

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan Anda mampu memahami dengan baik tentang:

1. Pengertian pemasaran dan strategi pemasaran.
2. Pengaruh penelitian dan pengembangan terhadap penjualan produk.
3. Tujuan suatu perusahaan melakukan penelitian dan pengembangan serta sumber dananya.
4. Riset dalam dunia industri.
5. Tujuan dilakukannya pengembangan produk.

Ada istilah yang menyebutkan jika "research and development" adalah jantungnya suatu perusahaan. Artinya, jika lembaga research and development tidak mampu bekerja secara maksimal dalam menghasilkan produk-produk yang berkualitas dan memiliki daya saing di pasar maka kemungkinan perusahaan tersebut akan mati secara perlahan-lahan. Dalam konsep daur hidup produk (product life cycle) yang sering mengalami naik dan turun, maka usaha yang terbaik adalah menempatkan selalu produk perusahaan di posisi yang teratas.

Untuk menjadikan produk perusahaan selalu sebagai market leader maka dibutuhkan rutinitas research and development tanpa henti, dan lebih jauh perusahaan harus mengalokasikan dana khusus untuk terwujudnya research and development secara sukses. Jika dana yang disalurkan terbatas maka hasil pengembangan research juga akan tidak maksimal. Dalam bab ini kita akan membahas tentang peran research and development (R and D) dan berbagai penerapan strategi agar terbentuknya mekanisme kerja penelitian dan pengembangan secara berkelanjutan.

1. Definisi Pemasaran

Salah satu dari definisi pemasaran terpendek adalah "memenuhi kebutuhan secara menguntungkan" didefinisikan secara luas, pemasaran adalah proses sosial dan manajerial dimana pribadi atau organisasi memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran nilai dengan yang lain.

2. Strategi Pemasaran

Ada banyak definisi tentang strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, positioning elemen bauran pemasaran dan biaya bauran pemasaran.

Dalam peranan strateginya, pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya, dalam rangka mencari pemecahan atas masalah penentuan dua pertimbangan pokok. Pertama, bisnis apa yang dilakukan. Kedua, bagaimana bisnis yang telah dipilih tersebut dapat di jalankan dengan sukses dalam lingkungan yang kompetitif atas dasar perspektif produk, harga, promo dan distribusi (bauran pemasaran) untuk melayani pasar sasaran.

Dalam aplikasi manajemen strategi pemasaran ada suatu sisi yang perlu di perhatikan yaitu budaya. Bahwa perusahaan-perusahaan besar ternyata telah menjadikan budaya sebagai catatan penting dalam

penciptaan dan pemasaran produk mereka. Dalam persoalan warna saja itu telah menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi keputusan perilaku pembelian konsumen.

Kemasan berwarna hijau adalah tabu di timur jauh sebab mereka mengingatkan masyarakat terhadap bahaya-bahaya dan penyakit-penyakit dari hutan, tetapi warna emas sering kali muncul pada kemasan kemasan di Amerika Latin sebab orang-orang Amerika Latin menganggap sebagai simbol kualitas dan gengsi. Di Belanda warna biru dianggap hangat dan feminin, tetapi di Swedia menganggapnya sebagai sesuatu yang maskulin dan dingin.

Seorang pemasar sering disebut sebagai ujung tombaknya perusahaan. Karena bertugas untuk memitigasi serta memahami pasar dengan sangat baik, termasuk mampu memenuhi target penjualan sesuai dengan yang di harapkan. Pasar memang penuh dengan pergerakan yang serba sulit untuk ditebak. Namun seorang pemasar yang handal diajak untuk bisa memahami setiap pergerakan pasar dengan tajam dan jitu. Artinya keputusan marketing di harapkan tepat sasaran baik secara jangka pendek dan panjang.

Untuk mendukung kesuksesan strategi pemasaran yang di inginkan maka perlu di rancang suatu rencana pemasaran (marketing plan) yang benar benar mumpuni. Rencana pemasaran adalah instrumen sentral untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan usaha pemasaran. Rencana pemasaran beroperasi pada dua level, strategik dan taktis. Rencana pemasaran strategik membentangkan pasar sasaran dan proporsi nilai yang akan di tawarkan, berdasarkan pada suatu analisis peluang pasar terbaik. Produk, promosi, perdagangan, penetapan harga, saluran penjualan dan layanan.

Lebih jauh aplikasi strategi pemasaran akan tertuang dalam empat posisi bauran pemasaran, yaitu:

1. Strategi harga (price)

2. Strategi promosi (promotion)

3. Strategi tempat (place)

4. Strategi produk (product)

Keempat dimensi ini bersifat saling berkaitan satu sama lainnya. Dengan begitu suatu pola pemasaran yang baik adalah bersifat bergerak secaraq seimbang dan dengan keseimbangan tersebut kekuatan marketing akan muncul secara jangka panjang.

3. Definisi Penelitian

Research (penelitian) adalah suatu kegiatan ilmiah yang dilakukan untuk mengetahui secara lebih komprehensif terhadap suatu sampel dengan melihat dari berbagai sudut kajian. Dalam mewujudkan suatu penelitian yang baik para peneliti melakukan penelitian dilakukan berdasarkan metode yang di sesuaikan dengan kenyataan yang ada atau representatif dengan bentuk yang akan di uji.

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kata kunci yang perlu di perhatikan, yaitu cara ilmiah, data, tujuan dan kegunaan. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu di dasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris dan sistematis. Bagaiapun harus di akui jika riset adalah bahagian untuk menghasilkan karya yang bernilai ilmiah, sementara menghasilkan temuan yang bersifat ilmiah memerlukan proses kajian yang komperhensif. Sehingga tidak heran jika berbagai perusahaan mengalokasikan dana khusus untuk mengembangkan hasil temuan yang memiliki nilaitinggi dalam bidang nya.

Penempatan karyawan yang memiliki kompetensi harus selalu mengacu pada konsep *the right man and the right place*. Artinya menempatkan orang sesuai dengan bakat dan keahliannya. Salah satu kesuksesan perusahaan ketika ia mampu memiliki dan menempatkan

setiap karyawannya sesuai dengan keahliannya. Secara konsep manajemen kinerja (performance management) ini bisa berpengaruh pada peningkatan kinerja perusahaan.

Rasional berarti kegiatan penelitian itu di lakukan dengan cara-cara yang masukakal, sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. Sebuah pemikiran dapat dianggap rasional jika dapat di terima secara akal sehat manusia, namun ketika suatu pemikiran tidak dapat di terima oleh akal manusia maka ini di sebut irasional. Disaat suatu penelitian harus di nikmati oleh manusia khususnya masyarakat intelektual maka artinya research tersebut harus mengedepankan rasionalitas.

Empiris berarti cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh indera manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang di gunakan. Sistematis artinya, proses yang di gunakan dalam penelitian itu menggunakan langkah langkah tertentu yang bersifat logis.

4. Metode Pemilihan Ilmiah

Dalam melakukan penelitian ilmiah ada berbagai langkah langkah yang harus di lalui oleh seorang peneliti agar ia bisa memperoleh hasil sesuai dengan pengharapannya. Pembuatan langkah-langkah tersebut bertujuan agar suatu pekrjaan bisa dilakukan secara sistematis dan terukur. Langkah-langkah nya ialah.

1. Identifikasi masalah, definisikan dan nyatakan secara jelas.
2. Perinci masalah menjadi beberapa bagian aspek.
3. Cari data, yang berhubungan dengan problema.
4. Analisis data.
5. Tetapkan beberapa alternatif keputusan yang mungkin.
6. Evaluasi beberapa alternatif, dan pilih satu untuk di cobakan.
7. Laksanakan.

Beberapa bentuk metode ilmiah yang di pergunakan harus selalu di sesuaikan dengan bentuk kajian yang dilakukan dengan tujuan agar penelitian tersebut bisa memberi rekomendasi sesuai dengan target. Seperti observasi, survei dan eksperimen. Jika sebuah perusahaan berkeinginan untuk menciptakan produk yang baru atau produk yang lama kemudian ingin di ubah menjadi lebih berkualitas maka ini serig dilakuan pendekatan eksperimen.

5. Tujuan Dilakukan Penelitian

Ada beberapa tujuan yang bersifat umum yang menyebabkan suatu perusahaan melakukan research, yaitu:

- a. Menghidari produk yang di ciptakan mengalami penurunan penjualan karena turunnya permintaan di pasar. Penurunan permintaan di sebabkan oleh daya beli konsumen terhadap produk mengalami penurunan. Konsumen dalam memilih atau memutuskan apakah suatu produk layak untuk di beli di pengaruhi oleh berbagai alasan, salah satu alasan yang bersifat umum adalah produk tersebut memiliki nilai trend di pasar.
- b. Persaingan bisnis yang tinggi di pasar. Persaingan yang tinggi sangat terasa oleh sesama perusahaan yang menghasilkan produk sejenis. Dimana mereka saling berebut untuk menarik konsumen agar membeli produk mereka.
- c. Globalisasi. Era glöbalisasi saat ini telah menyebabkan berbagai bebas masuk dan keluar ke berbagai negar manapun. Sehingga persaingan akan kualitas produk di pasar internasional semakin sengit sering terjadi.

Suatu penelitian yang dikerjakan pasti memiliki alasan-alasan jelas yang menyebabkan suatu organnisasi melakukannya. Biasanya orgaisasi melakukan penelitian untuk

1. Mencari hubungan-hubungan kimiawi dan fisikal dasar, terutama yang harus dilakukannya bagi produk dan proses perusahaan sendiri.
2. Memperbaiki produk-produk dan jasa-jasa perusahaan yang sudah ada.
3. Menemukan penggunaan baru bagi produk atau jasa perusahaan sekarang.
4. Mengembangkan berbagai produk dan jasa baru.
5. Mengurangi biaya produk dan jasa sekarang melalui perbaikan operasi-operasi dan proses-proses produksi perusahaan.
6. Mengembangkan pengujian dan spesifikasi bagi operasi-operasi dan bahan-bahan yang di beli
7. Menganalisa produk dan jasa para pesaing.
8. Menemukan penggunaan yang menguntungkan dari produk-produk sampingan atau sisa sisa bahan (sampah) proses produksi.

6. Riset dalam Dunia Industri

Riset industri dimulai dalam bentuk kecil pada pertukaran abad 20, dalam beberapa laboratorium. Pada mulanyariset di gunakanuntuk memecahkan masalah khusus, kemudian diarahkan untuk mengembangkan proses produksi. Di negara maju rata-rata semua industri membelanjakan hampie 3% dari jumlah penghasilan mereka untuk keperluan riset. Industri pesawat terbang membelanjakan 9% dari penjualannya untuk riset dan perusahaan elektrik 6%.

7. Strategi Pengembangan Penelitian yang Efektif

Kebutuhan memiliki lembaga research yang benar-benar efektif secara bernilai strategis dapat dianggap sebagai suatu yang tidak bisa di tawar-tawar lagi. Dalam era kompetitif seperti sekarang ini setiap

perusahaan bersaing secara profesional, baik antar perusahaan domestik hingga persaingan dengan berbagai produk dari perusahaan multinasional.

Dan salah satu keunggulan produk perusahaan multinasional adalah kualitas hasil research mereka dianggap sangat baik dan kompetitif di pasar. Dengan begitu sebaiknya setiap perusahaan domestik mengalokasikan sejumlah sumberdaya financial dan non finansial agar sebuah perusahaan bisa tumbuh dan berkembang secara unggul di pasar.

Salah satu bentuk aplikatif dari penerapan strategi pengembangan research yang efektif adalah dengan menerapkan beberapa konsep di bawah ini, yaitu:

- a. Membangun penguatan lembaga SDM yang benar-benar memiliki reputasi skala nasional dan internasional.
- b. Menghindari pengeluaran anggaran untuk produk research yang sejak awal telah di perkirakan akan kalahsaing di pasar internasional.
- c. Menentukan setiap keputusan research atas dasar konsep sustainability (berkelanjutan) bukan atas dasar keputusan jangka pendek (short term decision).
- d. Membangun mitra bisnis dengan perusahaan yang telah lebih dahulu unggul di pasar, termasuk melakukan joint research dengan pihak mereka.

8. Definisi Development

Development adalah suatu pengembangan yang dapat berbentuk barang dan jasa, dimana dalam usaha menciptakan pengembangan tersebut dilakukan di ikuti oleh berbagai langkah-langkah serta proses yang panjang, tidak terkecuali teralokasikannya sejumlah dana sebagai pendukung terwujudnya development tersebut. Dalam konsep bisnis pengembangan produk itu bersifat continue, artinya sebuah produk yang di ciptakan pasti mengalami kesalahan dan kekurangan karena itu sebuah

produk sebaiknya harus terus dilakukan penyempurnaan. Dengan penyempurnaan yang terus menerus maka perusahaan bisa mempertahankan loyalitas konsumen pada produk tersebut.

9. Tujuan Dilakukannya Development Produk

Ada beberapa tujuan yang di harapkan dengan dilakukannya development produk oleh usatu perusahaan, yaitu:

- a. Dapat dikembangkan produk yang memiliki nilai jual dan mampu bersaing di pasar
- b. Keputusan perusahaan di mata konsumen dan mitra bisnis dapat selalu terjaga, karena dianggap perusahaan selalu memiliki semangat inovasi produk yang tinggi.
- c. Mampu mewujudkan keinginan konsumen atau aspirasi konsumen terhadap produk yang sesuai dengan pengharapan dapat dilaksanakan. Salah satu kebosanan konsumen terhadap suatu produk pada saat tingkat inovasi produk dianggap rendah.

Pengembangan produk baru ini bukanlah pekerjaan yang mudah, karena adanya berbagai hambatan, antara lain:

1. Kurangnya gagasan (idea) pengembangan produk baru yang baik.
2. Kondisi pasar yang semakin bersaing, karena banyaknya pesaing dan berbagai produk substitusi.
3. Batasan yang semakin bertambah dari masyarakat dan pemerintah. Sebagai contoh, perlindungan akan keselamatan lingkungan, dan keamanan pemakaian produk.
4. Biaya proses pengembangan produksi baru yang sangat mahal, karena untuk dapat menghasilkan beberapa produk baru, perusahaan harus mengembangkan sejumlah besar gagasan produk baru.

5. Tingginya tingkat kegagalan produk baru dalam pemasarannya, karena ternyata tidak memenuhi pengharapan konsumen atau tidak dapat memuaskan kebutuhan dankeinginan konsumen.
6. Jangka waktu kehidupan produk baru yang pendek, karena setelah produkbaru secara komersial sukses, maka dalam waktu singkat banyak perusahaan lainmeniru dan membanjiri pasar dengan produk mereka.

10. Biaya Research and Development

Dalam melakukan research and development ini banyak biaya yang di keluarkan oleh sebuah perusahaan, bahkan bisa mencapai puluhan hingga ratusan milyar bahkan lebih dari itu. Sehingga bagaimana mekanisme suatu perusahaan memiliki dana sebanyak itu untuk di pakai ayau di alokasikan dalam mendukung terwujudnya pekerjaan research and development.

Secara sederhana ini di peroleh dari alokasi dana dari sebagian keuntungan perusahaan yang tidak di bagikan kepada pemegang saham atau lainnya. Jika kita melihat pada neraca (balance sheet) sebuah perusahaan ada namanya retained earnings (laba di tahan). Untuk di pahami bahwa laba di tahan memiliki fungsi dan peran besar bagi suatu perusahaan.

Adapun pengertian laba di tahan (retained earnings) ada beberapa pendapat yang mendefinisikannya, yaitu:

- a. Retained earnings merupakan akumulasi penghasilan sebuah perusahaan setelah di kurangi dengan dividen
- b. Laba yang di tahan pada hakikatnya adalah tempa pertemuan akun akun neraca dan akun-akun laporan laba rugi.
- c. Retained earnings (laba di tahan) merupakan laba yang tidak di bagikan tetapi di tambahkan pada modal. Lebih jauh Aliminsyah dan Panji mengatakan retained earning (sisa laba) merupakan jumlah

akumulasi laba bersih dari sebuah perseroan terbatas di kurangi dengan distribusi laba (income distribution) yang dilakukan.

Jika di lihat dari segi kata laba di tahan, maka artinya perolehan atau suber dari laba ditahan adalah berasal dari laba perusahaan, dan laba perusahaan yang masuk ke laba ditahan bersumber dari laba bersih. Maka semakin besar perolehan laba perusahaan maka memungkinkan akan terjadi kenaikan pada laba di tahan dan begitu pula sebaliknya. Ini sebagaimana dikatakan oleh singel dan shim. Bahwa, "laba yang di tahan juga merupakan laba bersih dari periode sebelumnya yang telah disesuaikan (prior period adjustments) dari di pindahkan kedalam perkirakan modal di setor.

Ada hubungan yang linear antar laba ditahan dan stockholders equity. Ini sebagaimana dinyatakan oleh rico lesmana dan rudy surjanto bahwa, "kecenderungan ratio laba di tahan terhadap modal (stockholders equity) yang meningkat menunjukan profitabilitas perusahaan dan berarti perusahaan dapat memenuhi kebutuhan permdanaannya secara internal."

Secara umum dalam konsep akuntansi laba di tahan (retained earnings) ada 2 (dua) yaitu:

- a. Laba di tahan yang dialokasikan atau di anggarkan (appropriated retained earnings) dan
- b. Laba di tahan yang tidak dialokasikan (free retained earnings)

PT XYZ	
Neraca	
Aktiva	Utang
Aktiva Lancar	Utang Lancar
Aktiva Tetap	Utang Jangka Panjang
	Modal sendiri
	Saham Biasa
	Saham Preferen
	Labu ditahan

Tabel 4.1 Posisi Ditahan (Retained Earnings) di Neraca

a. Laba Ditahan yang Dialokasikan atau Dianggarkan (Appropriated Retained Earnings)

Penggunaan laba di tahan yang dianggarkan merupakan bentuk dari kebijakan perusahaan karena membutuhkan dana untuk keperluan yang diperlukan sesuai dengan rencana yang di buat. Penganggaran ini dapat di pergunakan, misalnya untuk perluasan pabrik, dana pelunasan dan kemungkinan lain. Laba di tahan yang dianggarkan Smith dan Skousen menyebut dengan istilah apropriasi dari laba yang di tahan. Menurut smith dan skousen laba yang di tahan dapat di apropriasi untuk tiga tujuan utama:

- 1) Untuk melaporkan pembatasan-pembatasan menurut undang-undang atas labadi tahan. Contoh, peraturan negara bagian mengenai penggabungan (incorporation) dapat mewajibkan sebuah perusahaan setelah di perolehnya kembali saham resmi. Pembatasan-pembatasan semacam itu di catat dalam akun dengan apropriasi laba yang di tahan.

- 2) Untuk melaporkan pembatasan-pembatasan di dasarkan kontrak mengenai laba yang di tahan. Misalnya, persetujuan-persetujuan dengan para kresitur atau para pemegang saham dapat menyebabkan di tahan nya laba di dalam perusahaan untuk melindungi kepentingan-kepentingan golongan ini dan menjamin dapat di tebusnya sekuritas yang mereka pegang.
- 3) Untuk melaporkan tindakan dewan direksi dalam menyajikan laba di tahan.

Yang harus di ingat suatu laba di tahan yang dianggarkan artinya dilakukan atas dasar perencanaan yang matang, karena jika dilakukan tidak dengan perencanaan yang matang hanya akan membuat dana tersebut menjadi tidak memiliki arti bahkan akan menjadi sia-sia. Karena itu seorang manajer keuangan memiliki peran tinggi untuk mewujudkan hal tersebut secara baik dan benar. Dalam suatu perusahaan peran manajer keuangan bukan hanya sekadar menjalankan tugas dalam bentuk rutinitas pekerjaan namun juga memiliki wewenang untuk memberikan advise (nasehat) kepada pihak top manajemen.

Advise tersebut tergambarkan dalam setiap meeting dan bahkan pertemuan informal lainnya, tujuannya jelas bahwa manajer keuangan merupakan pihak yang harus terlibat secara serius dalam mengelola dan memajukan perusahaan serta menyelesaikan berbagai masalah yang ada diperusahaan, khususnya persoalan keuangan. Karena itu sebuah perusahaan tidak akan menerima seorang calon manajer keuangan tanpa melihat kompetensi lebih daari yang bersangkutan, seperti kepemilikan reference dan experience serta track record pada perusahaan-perusahaan sebelumnya.

Dan dalam fakta seorang manajer keuangan yang berpotensi memungkinkan suatu saat memisahkan diri dari perusahaan tempet

ia bekerja selanjutnya mendirikan perusahaan sendiri, serta menempatkan dirinya sebagai komisaris utama. Kondisi ini terjadi pada banyak manajer keuangan yang telah berhasil mengelola perusahaan sebelumnya, secara survey memang menyebutkan bahwa ide bisnis kebanyakan berasal dari perusahaan terakhir tempat ia bekerja.

b. Laba Ditahan yang Tidak Dialokasikan (Free Retained Earnings)

Labaditahan yang tidak dialokasikan artinya tidak ada ssatu kebijakan khusus untuk mengalokasikan laba yang di peroleh untuk tujuan tertentu.

Tabel 4.2 Laba Ditahan pada Bagian Penurunan dan Kenaikan

Penurunan-penurunan	Kenaikan-kenaikan
<ul style="list-style-type: none"> • Penyesuaian-penyesuaian periode sebelumnya bagi penurunan dalam laba yang lalu • Kerugian bersih sekarang • Kas dividen-dividen • Dividen-dividen saham • Transaksi-transaksi pembelian kembali saham sendiri 	<ul style="list-style-type: none"> • Penyesuaian-penyesuaian periode sebelumnya bagi kenaikan-kenaikan dalam laba yang lampau • Pendapatan bersih sekarang • Reorganisasi-semu

11. Pengaruh Research and Development bagi Pebisnis

Sebuah riset yang baik adalah riset yang berkelanjutan dan riset yang tidak baik adalah riset berhenti di situ saja. Seorang pebisnis harus

memiliki berbagai inspirasi dan tuangkan inspirasi itu ke dalam bentuk karya prosuk yang bernilai inovasi.

Sering inspirasi terasa sulit untuk di peroleh padahal inspirasi itu ada sekitar tempat kita tinggal. Namun karena pikirank ita terlalu tegang, maka kita tidak bisa melihat berbagai tanda-tanda yang bisa di angkat untuk dijadikan inspirasi. Untuk itu seorang pebisnis perlu kadang kala studi banding (comparestudy) pada berbagai tempat yang menurut dia tempat tersebut bisa menarik perhatiannya dan bisa memberi inspirasi.

Ada istilah dalam dunia bisniskija ingin menciptakan produk maka amati produk yang telah ada dan modifikasi. Penafsiran modifikasi bukan berarti meniru 100% terhadap produk sebelumnya, namun pelajari dimana kelemahan produk-produk sebelumnya dan lakukan perbaikan atau modifikasi agar menjadi lebih menarik. Contohnya restoran yang menyediakan menu tertentu dengan cita rasa berbeda dan nikmat, perusahaan rokok kretek yang memiliki cita rasa aroma segar, pabrik semen yang bisa menghasilkan semen dengan kualitas produk yang lebih tahan terhadap gempa dan seterusnya. Sebenarnya ini memang tugas bagian research and development untuk melakukannya. Hasil studi banding tersebut juga mampu memberi pengaruh lebih jauh pada pembentukan penguatan manajemen strategi perusahaan yang bersangkutan.

Namun dalam konteks penguatan lembaga peran, perhatian dan masukan harus datang dari berbagai pihak. Sering bagian research and devlopment mengalami kewalahan dalam berfikir dan itu menjadi tugas seluruh pihak terutama pimpinan untuk memberikan ide dan masukan janganmembuat bagian research and devlopment berada dalam keadaan tegang dalam bekerja. Buat mereka terasa relaks dalam bekerja, karena kita semua mengetahui jika bagian researach and devlopment memang sangat penuh dengan tanggung jawab besar untuk mempertahankan keberadaan perusahaan selalu terdepan dalam kualitas produk di pasar. Kebutuhan untuk liburan, membaca, berdiskusi, mengikuti conference,

bahkan berjalan-jalan ke perusahaan pesaing juga dapat menjadi ide pendorong timbulnya inspirasi.

Dalam menciptakan produk ada perbedaan antara small innovation dan great innovation. Adapun perbedaan kedua itu adalah:

1. Small innovation bersifat produk yang merupakan modifikasi dari produk sebelumnya
2. Medium innovation merupakan inovasi produk yang bersifat melengkapi sebuah produk lainnya
3. Great innovation merupakan penciptaan produk baru dan memberi pengaruh pada pengembangan produk lainnya.

Dalam bidang teknologi komunikasi penemuan Bluetooth dapat dianggap sebagai salah satu medium innovation yang memungkinkan banyak orang bisa mengirimkan data dalam jangkauan 150 meter. Namun, dalam bentuk penciptaan mobil, pesawat terbang, nuklir dan lain sebagainya ini dapat kita sebut sebagai great innovation.

Bagi sebuah lembaga bisnis yang ingin selalu unggul dalam pasar yang kompetitif dibutuhkan strategi dan penerapan manajemen profesional. Aplikasi strategi tersebut mencakup banyak segi baik segi keuangan dan non keuangan. Dan kedua segi tersebut harus di kelola secara profesional, karena tanpa profesional akan menyebabkan rusaknya struktur manajemen bisnis tersebut, ini akan terlihat pada lemahnya kemampuan daya saing organisasi tersebut di pasar.

BAB 5

STRATEGI DIVERSIFIKASI, FOKUS BISNIS DAN KREATIVITAS BISNIS

A. Tujuan Instruksional

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan Anda mampu memahami dengan baik tentang:

1. Pengertian diversifikasi dan fokus bisnis.
2. Strategi perusahaan dalam menerapkan diversifikasi dan fokus bisnis.
3. Manfaat dan dampak penerapan diversifikasi dan fokus bisnis secara jangka panjang bagi perusahaan.
4. Pengaruh strategi kreativitas bagi pengembangan dan daya tahan bisnis.

Ada berbagai alasan yang mendasari mengapa seorang pebisnis menerapkan diversifikasi dan fokus bisnis sebagai dasar latar belakang penguat pemikirannya. Sekitar tahun 1960-an dan 1970-an banyak korporasi yang menerapkan konsep diversifikasi sebagai salah satu cara untuk bisa bersaing di pasar bisnis internasional. Namun dalam era milenium ini konsep diversifikasi dan fokus bisnis dianggap sama-sama memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing.

Adapun mengenai kreativitas bisnis William Plomer mengatakan, "Kreativitas adalah kekuatan untuk menghubungkan sesuatu yang tampaknya tidak berhubungan." Berbagai ide dan pemikiran kreatif harus dibangun jika sebuah perusahaan ingin berkembang dan terus maju atau minimal ia bisa

bertahan di pasar. Dan dalam bab ini kita akan membahas semua komprehensif dari berbagai sudut pandang.

1. Konsep Diversifikasi

Dalam konsep investasi dikenal dengan diversifikasi investasi. Para pebisnis dalam menjalankan bisnis juga telah menjadikan konsep diversifikasi investasi ini tertuang dalam bisnis yang ia jalankan. Artinya keputusan diversifikasi bisnis dilandasi oleh berbagai alasan dan latar belakang. Konsep diversifikasi ini dalam sejarahnya dikemukakan oleh Herry Markowitz yang oleh beberapa kalangan dikenal dengan Teori Portofolio Herry Markowitz.

Teori yang dikemukakannya adalah begitu sederhana yaitu "don't put all your eggs in one basket" (jangan meletakkan telur para satu keranjang, tapi letakkanlah pada lebih dari satu keranjang). Konsep teori ini dikenal dengan diversifikasi investasi atau melakukan investasi yang sifatnya tidak terpusat pada satu bidang saja tapi lebih pada satu bidang saja tapi lebih pada satu bidang serta dilakukan juga bukan searah, atau membuka bisnis yang bersifat tidak searah.

Harry Markowitz adalah salah seorang pakar dalam bidang manajemen investasi. Teorinya tentang diversifikasi investasi adalah begitu dikenal dan hingga saat ini tetap terus menjadi bahan diskusi di berbagai universitas di seluruh dunia. Jurnal yang ditulis oleh Herry Markowitz berjudul "Portfolio Selection" pada tahun 1952.

Pemikiran yang dikemukakan oleh Herry Markowitz mampu memberi masukan pada kita semua tentang pemilihan portofolio, atau dengan kata lain Markowitz telah memberi sebuah wacana pemikiran kepada kita semua tentang bagaimana memahami portofolio dengan berbagai instrumen pendekatan yang bisa dijadikan bahan pertimbangan.

2. Diversifikasi Bisnis

Pada prinsipnya keputusan diversifikasi bisnis sudah masuk ke konsep corporate level strategy. Bila didefinisikan secara formal, strategi

tingkat perusahaan (corporate level strategy) adalah tindakan yang diambil untuk mendapatkan keunggulan bersaing melalui pemilihan dan pengelolaan sejumlah bisnis/ usaha yang bersaing dalam beberapa industri atau pasar produknya. Intinya, strategi tingkat perusahaan adalah apa yang membuat "perusahaan secara keseluruhan lebih daripada penjumlahan unit-unit usahanya." Dengan kata lain unit-unit usaha yang dimiliki bertambah lebih banyak dibandingkan dengan sebelumnya, termasuk turnover penjualan terjadi peningkatan yang signifikan.

Keputusan pebisnis dan juga investor dalam mengambil keputusan adalah sangat di pengaruhi oleh perilaku pasar yang terjadi serta karakteristik psikologis yang dimiliki oleh investor tersebut, seperti apakah ia seorang yang risk seeker (berani pada resiko), risk adverse (takut pada resiko) dan seorang yang risk indifferent (hati-hati pada resiko). Memang dalam konsep manajemen resiko adalah semakin tinggi resiko maka semakin besar keuntungan dan semakin kecil resiko maka semakin kecil keuntungan.

Teori portofolio model Markowitz adalah mengajarkan tentang berinvestasi dengan cara memecah dana yang di investasikan tersebut untuk kemudian meletakkanya jalur yang berbeda beda atau bersifat bisnis yang tidak searah. Dengan harapan peletakan dana secara terpisah tersebut akan mengurangi risiko yang akan timbul ke depan.

Tabel 5.1 Diversifikasi Bisnis atau Diversifikasi Investasi Model Markowitz

Jumlah Dana	Bentuk Bisnis	Jumlah Dana yang Didiversifikasi	Keterangan
Rp 740.000.000,-	Bengkel dan jual beli motor bekas	Rp 200.000.000,-	ITS
	Restoran dan Café	Rp 150.000.000,-	ITS
	Bisnis Bordir dan Terima Jahitan Pakaian	Rp 180.000.000,-	ITS
	Tambak Udang	Rp 120.000.000,-	ITS
	Kursus Bahasa Inggris	Rp 90.000.000,-	ITS
Total		Rp 740.000.000,-	

Ket: *ITS = investasi tidak searah

Sebagai catatan bahwa keputusan melakukan kebijakan dengan menempatkan investasi yang bersifat tidak searah bukan dalam artian memperkecil risiko yang sebenarnya namun di harapkan mampu membuat risiko tersebut menjadi lebih merata dan tidak terfokus pada

satu bidang saja atau pada satu sektor saja. Konsep ini seering di kenal dengan pemerataan risiko pasar.

Tabel 5.2 Alasan Diversifikasi

Motif peningkatan nilai

- Lingkup ekonomis
 - ☞ Berbagi aktivitas
 - ☞ Transfer kompetensi inti
- Kekuatan pasar
 - ☞ Menutup kemungkinan bagi pesaing melalui persaingan multipoint
 - ☞ Integrasi vertikal
- Keuangan yang ekonomis
 - ☞ Alokasi modal internal yang efisien
 - ☞ Pengurangan risiko antar bisnis
 - ☞ Restrukturisasi bisnis

Motif nilai netral

- Insentif pajak
- Regulasi anti-trust
- Arus kas masa yang akan datang, yang tidak menentu
- Pengurangan risiko perusahaan

Motif Devaluasi

- Diversifikasi risiko pekerjaan manajerial
- Peningkatan kompensasi manajerial

Diversifikasi bisnis baru bisa berjalan efektif jika sebuah perusahaan tersebut memiliki kelebihan dalam bidang finansial dan non finansial. Karena jika tidak maka keputusan diversifikasi dapat dianggap sebagai keputusan yang tidak tepat bahkan bisa membahayakan. Dampak bahaya bisa terlihat secara jangka panjang, karena sebuah keputusan bisnis tidak bisa di paksakan.

Strategi diversifikasi bisnis mengharuskan perusahaan melakukan deteksi detail terhadap kondisi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan secara kompleks. Pendeteksian secara detil akan menghasilkan kesimpulan secara detil, dan pendeteksian secara general akan menghasilkan kesimpulan secara general (umum).

Keputusan diversifikasi dianggap sebagai keputusan yang bisa mengurangi risiko, dan setiap manajer keputusan yang bisa mengurangi risiko dan setiap manajer di berbagai perusahaan memiliki pandangan yang sama, termasuk menempatkan pertanyaan yang sama juga. Keputusan diversifikasi yang diambil oleh perusahaan juga menyangkut pertanyaan-pertanyaan yang sama.

1. Dibandingkan dengan industri-industri lainnya, apakah kesempatan untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar dapat di peroleh dari industri yang akan kitamasuki?
2. Dapatkah perusahaan membangun keunggulan kompetitif yang dapat mengunggulil perusahaan yang sudah terlebih dahulu ada dalam industri tersebut?

3. Fokus Bisnis

Dalam dunia bisnis ada yang namanya fokus bisnis. Bagi seorang pebisnis fokus bisnis ini dianggap membuat ia bisa bekerja dalam satu bentuk bisnis saja tanpa ada banyak ragam bisnis. Misalnya jika ia membuka bisnis restoran ayam maka ia akan buka cabang di berbagai

daerah dan provinsi lainnya yang ada menjual restoran ayam juga. Atau jika ia membuka restoran ikan Cikalang bakar maka ketika usahanya terlihat maju dan sukses selanjutnya ia akan membuka restoran ikan Cikalang bakar di berbagai tempat, serta berbagai bentuk bisnis lainnya. Salah satu contoh fokus bisnis yang sudah sukses seperti Wong solo, Ayam Lepas, Indomaret, Alfamart, Rumah makan sederhana dan lain sebagainya.

Secara umum kita juga bisa melihat beberapa kelemahan yang bisa di temui dalam penerapan konsep fokus bisnis. Adapun beberapa bentuk kelemahan tersebut adalah:

- a. Menjaga mutu menjadi sangat penting, karena isu dan kabar dari suatu cabang bisnis di tempat lain bisa mempengaruhi bisnis yang kita jalankan di tempat ini dan di tempat lain lagi. Contoh pada bisnis rumah makan yang tersiar kabar di suatu cabang mengandung isu terkandung lemak babi maka ini bisa menyebar dan mengancam seluruh cabang rumah makan lainnya.
- b. Naiknya harga bahan baku bisa mempengaruhi bisnis seluruhnya. Contohnya bisnis rumah makan maka isu naiknya harga cabe dan bawang menyebabkan seluruh kegoncangan kepada seluruh bisnis cabang rumah makan yang di milikinya.
- c. Penurunan penjualan karena satu sebab tertentu maka bisa mempengaruhi pada seluruh usaha lainnya. Misalnya munculnya pesaing dalam produk sejenis.

Sebagai catatan yang harus di ingat bahwa keputusan diversifikasi bisnis dan fokus bisnis harus di lihat kepada kepemilikan karakteristik seorang pebisnis. Jika ia bermental fokus bisnis maka itu tentu model bisnis yang cocok baginya. Bill gates pendiri perusahaan Microsoft adalah memilih fokus bbisnis sebagai keputusan pribadinya. Memang sampai sejauh ini jarang kita mendengar bill gates nenekuni bisnis lain selain bisnis software tersebut. Warren bbuffet memilih bermain saham

sebagai keputusan bisnisnya dan ia juga cenderung tidak begitu terlihat bermain atau menonjol pada bisnis lain. Begitu juga pada George Soros yang cenderung sangat senang bermain dalam jual beli valuta asing. Mereka ini adalah orang-orang sukses yang menekuni fokus bisnis sebagai pilihannya dalam berbisnis dan pekerjaan itu bagi sebagian orang lain adalah pekerjaan berat dan membawa stress, namun bagi mereka itu adalah sebuah hobi yang mengasyikan untuk di kerjakan.

Bagi mereka yang memilih konsep bisnis dalam dirinya maka ia menganggap risiko bukan untuk di hindari, namun risiko untuk di kelola. Seluruh sektor bisnis pasti memiliki risiko dan risiko tersebut adalah bagian dari bisnis. Dalam konteks lebih jauh mereka yang sering berhadapan dengan risiko maka akan terbiasa menyelesaikan risiko.

Jika kita berbicara tentang risiko maka pada dasarnya risiko itu sendiri dapat dikelola dengan 4 (empat) cara, yaitu:

- a. Memperkecil risiko. Keputusan untuk memperkecil risiko adalah dengan cara tidak memperbesar setiap keputusan yang mengandung risiko tinggi tapi membatasinya bahkan meminimalisirnya guna agar risiko tersebut tidak menambah menjadi besar di luar dari kontrol pihak manajemen perusahaan.
- b. Mengalihkan risiko. Keputusan mengalihkan risiko adalah dengan cara risiko yang kita teria tersebut kita alihkan ke tempat lain sebagian, seperti dengan keputusan mengasuransikan bisnis guna menghindari terjadinya risiko yang sifatnya tidak di ketahui kapan waktunya.
- c. Keputusan mengontrol risiko adalah dengan cara melakukan kebijakan mengantisipasi terhadap timbulnya risiko sebelum risiko itu terjadi. Kebijakan seperti ini biasanya di lakukan dengan memasang alat pengaman atau pihak penjaga keamanan pada tempat yang dianggap vital.

- d. Pendanaan risiko. Keputusan pendanaan risiko adalah menyangkut dengan menyediakan sejumlah dana sebagai cadangan (reserve) guna mengantisipasi timbul nya risiko di kemudian hari.

Dari sudut pandang akademisi ada banyak jenis risiko namun secara umum risiko itu hanya di kenal dalam dua tipe saja, yaitu risiko murni (pure risk) dan risiko spekulatif (speculative risk). Adapun kedua bentuk tipe risiko tersebut adalah:

- a. Risiko murni (pure risk). Risiko murni dapat di kelompokkan pada 3 (tiga) tipe risiko yaitu:
 - 1) Risiko aset fisik. Merupakan risiko yang berakibat timbulnya kerugian pada aset fisik suatu perusahaan/organisasi. Contohnya kebakaran, banjir, gempa, tsunami, gunung meletus dll.
 - 2) Risiko karyawan. Merupakan risiko karena apa yang dialami oleh karyawan yang bekerja di perusahaan/organnisasi tersebut. Contohnya kecelakaan kerja sehingga mengganggu aktivitas perusahaan.
 - 3) Risiko legal. Merupakan risiko dalam bidang kontrak yang mengecewakan atau kontrak tidak berjalan sesuai dengan rencana. Contohnya perselisihan dengan perusahaan lain sehingga adanya persoalan seperti ganti kerugian.
- b. Risiko spekulatif (speculative risk). Risiko spekulatif ini dapat dikelompokkan kepada empat tipe risiko, yaitu:
 - 1) Risiko pasar. Merupakan risiko yang terjadi dari pergerakan harga di pasar. Contohnya harga saham mengalami penurunan sehingga menimbulkan kerugian.
 - 2) Risiko kredit. Merupakan risiko yang terjadi karena counter party gagal memenuhi kewajibannya kepada perusahaan. Contohnya timbulnya kredit macet, presentase piutang meningkat.

- 3) Risiko likuiditas. Merupakan risiko karena ketidakmampuan memenuhi kebutuhan kas. Contohnya kepemilikan kas menurun, sehingga tidak mampu membayar utang secara tepat, menyebabkan perusahaan harus menjual aset yang di milikinya.
- 4) Risiko operasional. Merupakan risiko yang di sebabkan pada kegiatan operasional yang tidak berjalan dengan lancar. Contohnya trjadi kerusakan pada komputer karena berbagai hal termasuk terkena virus.

4. Kreativitas Bisnis

Kreativitas adalah kemampuan untuk mengembangkan gagasan gagasan baru dan untuk menemukan cara-cara baru dalam melihat masalah dan peluang. "Think to do something different." Seorang pebisnis diajak untuk berfikir berbeda. Yaitu berbeda dari kebanyakan orang, karena jika ia berfikir sama dengan banyak orang maka disana tidak ada nilai keunikan yang bisa di jual. Sebuah produk akan dibeli jika ada mengandung nilai keunikan, dankeunikan itu akan di peroleh dengan membangun kreativitas.

Sejarah lahirnya The Botol Sosro dan Air Mineral Aqua dapat dianggap sebagai salah satu contoh bukti ketika kreativitas yang tanpa menyerah telah membuahkan hasil nyata. The botol sosro diciptakan oleh bapak Sosrodjojo, beliau memulai usahanya semenjak tahun 1940 sebelum indonesia merdeka dan tahun 1953 bisnisnya masuk jakarta. Dan tahun 1974 ia mendirikan PT Sinar Sosro yang merupakan perusahaan the botol pertama di Indonesia. Pada masa itu mungkin belum ada orang yang berfikir untuk membuat dan minum the dalam botol, namun optimisme dan keyakinan kuat dari pak sosrodjojo telah mematahkan berbagai persepsi banyak orang.

Sebenarnya konsep hidup hemat memang sudah miliknya para pebisnis, mereka terbiasa bekerja keras, berhemat dan kreatif dalam berbagai kondisi dan tekanan kehidupan. Sifat kreatif menggambarkan suatu spirit yang berkeinginan untuk terus bertahan dalam berbagai

kehidupan. Sering seorang patah semangat bahkan stress karena spirit hidupnya telah hilang. Sehingga bagi seorang pebisnis muda yang memiliki bakat wirausahawan dan berkeinginan menjadi pengusaha maka tetap dan selalu pertahankan spirit itu.

Bagi seorang pebisnis inovasi produk adalah suatu yang mutlak harus dilakukan, walaupun produknya sama namun tetap ada bagian yang berbeda dengan kebanyakan produk lainnya. Karena mereka memang hidup dengan inovasi (penemuan baru). Setiap ide dan pemikiran baru pasti sering mengalami kegagalan, namun seorang pebisnis sejati diajarkan untuk melihat bagaimana semua ini sebagai bagian dari proses.

Penyaringan ide di perlukan dan wajar jika ada beberapa ide yang di tolak dengan alasan tidak bisa di terapkan, artinya konsep inovasi memilih yang terbaik dari berbagai ide tersebut. Sifat selektif memang di perlukan apalagi jika menyangkut dengan pemilihan bentuk bisnis, tentunya itu nanti akan di ikuti dengan implikasi dari bisnis yang di pilih tersebut seperti untung dan rugi.

Dunia bisnis pada dasarnya adalah dunia kreativitas yang penuh dengan ide-ide pemikiran inovatif. Sehingga tidak akan bisa seseorang menjadi pebisnis jika tidak ada kreativitas karena kita dapat menganggap kreativitas merupakan base concept dari semua itu. Mereka mengetahui bahwa satu satunya batasan terhadap keberhasilan mereka adalah segala hal yang di tentukan oleh kreativitas, antusias dan visi mereka sendiri.

Membangun ide dan pemikiran besaar serta mengaplikasi ide tersebut tentunya membutuhkan keberanian dan salah satu bentuk keberanian tersebut adalah berani menghadapi risiko. Termasuk disini risiko kerugian finansial. Jika kita berhasil mendefinisikan risiko kemudian membatasinya dan mereka secara sistematis dapat menganalisis berbagai peluang, serta mengeksploitasinya maka mereka akan dapat meraih keuntungan membangun sebuah bisnis besar. Memang risiko bukan untuk di hindari namun risiko harus di pelajari karena dengan mempelajari risiko

maka orang diajarkan secara perlahan lahan untuk mampu memanage risiko tersebut.

5. Teori Schumpeter tentang kreativitas Bisnis

Schumpeter salah seorang pemenang hadiah nobel bidang ekonomi mengatakan bahwa membangun sifat dan sikap kreatif sangat baik dan begitu bernilai positif bagi suatu negara. Negara china dapat dianggap sebagai contoh nyata yang menerapkan teori schumpeter, dimana masyarakat china sangat kreatif dalam berusaha dan menciptakan berbagai kreatifitas.

Tentunya ini menjadi tanggung jawab kita untuk perlahan-lahan mengubah dan mewujudkan teori schumpeter tersebut. Memang sepatasnya optimisme harus dibangun apalagi jika seluruh penduduk indonesia memiliki optimisme yang begitu tinggi demi kemajuan bangsa serta negara.

Dalam menjalankan bisnis memang di butuhkan kreativitas termasuk yang mengedepankan efisiensi dan salah satu cara menerapkan efisiensi dalam berbisnis di tahap awal dapat memulai bisnis dari rumah (home-base business). Bebarpa faktor yang menyebabkan banyak wirausahawan memiliki rumah sebagai lokasi pilihan pertama adalah:

1. Menjalankan bisnis dari rumah meminimalkan biaya awal dan operasi.
2. Perusahaan bisnis dari rumah memungkinkan pemiliknya dapat mempertahankan gaya hidup dan gaya fleksibel. Banyak wirausahawan bisnis di rumah menikmati menjadi bagian dari "angkatan kerja ber kerah terbuka.
3. Teknologi, yang mengubah banyak rumah rumah biasa menjadi "villa elektronik," memungkinkan wirausahawan dapat menjalankan berbagai macam bisnis di rumah mereka.

Saat ini berbisnis dan bekerja di rumah bukan lagi sesuatu yang dianggap aneh atau kurang bergengsi. Dalam hiruk pikuknya lalu lintas yang serba macet dimana-mana maka telah menyebabkan ini menjadi salah satu alasan mengapa seseorang melakukan bisnis di rumah. Kondisi dan situasi ini ternyata di tangkap oleh para developer yaitu dengan mendirikan rukan (rumah kantor).

Saat ini memang banyak karyawan dalam bekerja bukan hanya bertugas untuk menyelesaikan pekerjaan kantor saja namun lebih dari itu. Disela-sela waktu jam dinas ia akan meluangkan waktu untuk mencari dan membangun peluang bisnis. Ini sebagaimana dikatakan oleh Ellen Rachman dan Sylvina savitri bahwa, "sebanyak 64% karyawan mengerjakan tugas-tugas kantor dari rumah dan 75% orang menggunakan komputer kantor tidak hanya untuk mengerjakan tugas kantor, tetapi juga untuk kepentingan pribadi." Sikap dan tindakan karyawan seperti ini dianggap sebagai tipe karyawan kreatif. Dahulu orang mengatakan bahwa masalah kantor jangan di bawa pulang dan masalah rumah jangan dibawa kekantor.

Namun sekarang semua menjadi berubah seiring perjalanan waktu dan orang-orang yang bekerja mulai beradaptasi dengan kondisi kehidupan yang begitu dinamis sekarang ini. Lebih jauh kita dapat memahami bahwa masyarakat sekarang telah membaur dalam pekerjaan dan mereka dipaksa untuk bisa me-manage waktu dengan baik. Serta mampu menyelesaikan kedua-duanya dengan baik urusan kantor dan urusanrumah secara bersamaan.

Harus diakui jika pemakaian handphone yang terkoneksi dengan internet menyebabkan seorang ayah bisa membuat keputusan bisnis dan transaksi pembayaran sambil berlibur bersama keluarga. "where it may" ini adalah istilah yang melekat dalam benak mereka atau dimana saja keputusan boleh di buat. Ini kita sebut sebagai efek positif dari perkembangan teknologi yang begitu cepat.

Saat ini memang orang tidak boleh memiliki sifat dan karakter sasntai. Bekerja adalah bahagian dari kehidupan masyarakat modern, tidak terkecuali wanita juga telah terlibat penuh dalam membangun bisnis-bisnis kreatif. Tingkat pendidikan memang memiliki pengaruh besar dalam membentuk diri seorang wirausahawan. Artinya mereka dalam bekerja menjadi lebih teratur dan sistematis termasuk memiliki target. Namun bagi para wanita diharapkan disamping ia bekerja posisinya sebagai seorang ibu juga tetap dipertahankan karena kasih sayang dan perhatian pada suami dan anak adalah yang utama, dengan kata lain sukses karir juga sukses rumah tangga, kesuksesan yang seimbang.

"everyone can be a winner." Setiap orang punya peluang yang sama untuk menjadi pemenang. Karena sekarang adalah era pasar bebas, dimana batas dan jarak bukan lagi penghalang. Dalam sebuah kamar yang berukuran sederhana sebuah produk bisa di pasarkan. Seorang penasihat keuangan atau penasihat perkawinan dapat bekerja dengan memberikan advise (naschat) kepada setiap konsumen dan setiap nasihat tersebut mempengaruhi aliran dana yang masuk ke rekening yang dimilikinya. Dan tentunya jika ia mau terlibat dalam transaksi jual beli saham dengan menghubungkan semua itu terkoneksi pada pasar saham.

Ini adalah era teknologi dimana setiap orang bisa memperoleh uang tanpa harus jauh-jauh bekerja dan memulai padatnya lalu lintas jalanan, semua transaksi bisa dilakukan dirumahnya. Jika ingin keluar maka itu untuk keperluan belanja pada kebutuhan sehari hari saja, atau karena ia ingin berlibur ketika terasa kebosanan kerja telah terjadi. Bekerja di rumah secara konsep biaya juga dianggap mampu mengirit biaya transportasi, termasuk seseorang bisa makan dan minum dengan fasilitas rumah yang lengkap. Di tangan pebisnis developer perumahan ini di tangkap dengan dibangunnya "rukan" atau rumah kantor. Penjualan rukan saat ini termasuk menarik dan di perhatikan oleh generasi muda yang menginginkan segala sesuatu lebih rileks dan menguntungkan. Wirausahwan memang pembawa perubahan dan tidak ada yang abadi di dunia ini karena yang

abadi adalah perubahan. Sehingga siapa saja yang bisa menangkap perubahan ia akan bisa bertahan terhadap perubahan yang terjadi.

BAB 6

ANALISIS PASAR DAN LINGKUNGANNYA

A. Tujuan Instruksional Khusus

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan Anda mampu memahami dengan baik tentang:

1. Pengertian pasar dan analisis pasar.
2. Pasar di mata seorang pebisnis.
3. Tujuan dilakukan analisis pasar.
4. Kondisi pasar yang stabil dan tidak stabil serta bentuk keputusan yang harus diambil.

Untuk menjadi pemimpin pasar, seorang pebisnis harus mampu menganalisis dan memahami pasar secara detil. Sebelum keputusan dibuat, pasar terlebih dahulu harus dianalisis. Salah satu tujuan dari analisis pasar ingin menempatkan dan memposisikan diri sebagai pemimpin pasar, karena menjadi pemimpin pasar dianggap lebih menguntungkan dibandingkan menjadi pengikut pasar. Atau dalam istilah marketing disebut "it is better to be first than it is to be better."

Kondisi dan situasi pasar dengan berbagai stabilitas dan instabilitasnya mampu memberikan pengaruh pada kontinuitas dan profit usaha. Jika situasi dan kondisi tersebut masih berada dalam posisi kendali manajemen (management control) maka itu masih dianggap aman namun jika itu sudah berada di luar kendali (uncontrolled) maka perusahaan akan mengalami permasalahan, baik secara finansial maupun non finansial.

Perusahaan dengan berbagai instrumen kebijakan yang dimiliki berusaha maksimal untuk meminimalisir dan bahkan berusaha menghilangkan risiko pasar. Walaupun secara fakta pada saat risiko pasar terjadi beberapa perusahaan harus melakukan strategi merger, akuisisi, perampingan, divestasi, diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerat, diversifikasi horizontal, dan sebagainya, dimana tujuannya ada berbagai sebab salah satunya adalah menyelamatkan perusahaan.

Bahwa keputusan yang dilakukan seperti itu harus dilakukan atas dasar pertimbangan-pertimbangan yang kuat dan melihat aspek pandangan yang jauh ke depan (*future aspect*). *Future aspect* merupakan salah satu dasar keputusan yang dipergunakan untuk menempatkan kinerja perusahaan bukan hanya bersifat stimulus namun lebih dari itu yaitu bersifat *sustainability* (berkelanjutan). Karena itu mengamati dan memahami suatu perusahaan secara kompleks baik secara internal dan eksternal adalah dimana jika ia bisa memahami dan mengendalikan perusahaan secara profesional. Kepemilikan kualitas yang profesional artinya ia selalu melihat berbagai masalah secara detail, karena pemahaman secara detail akan menghasilkan kesimpulan secara detail namun pemahaman secara umum akan menghasilkan kesimpulan secara umum juga. Pada bab ini kita akan membahas tentang analisis pasar dan bagaimana seorang pebisnis melihat pasar dan memahami pasar.

1. Definisi Pasar dan Analisis Pasar

Pasar adalah tempat terjadinya transaksi dari setiap pihak yang saling memiliki kepentingan. Posisi pasar bagi masyarakat, investor dan pemerintah menjadi begitu penting untuk dipahami apalagi jika dilihat dari segi aktivitas pasar yang semakin hari semakin berubah. Perubahan pasar mengikuti *behaviour* para pengguna pasar. Sehingga pembentukan pasar digital dengan pendekatan dunia maya atau internet telah menyebabkan terbentuknya pasar baru yang memiliki dimensi lebih luas dan simpel.

Saat ini disebut era *e-commerce*. Perdagangan dan transaksi yang dahulunya bersifat tradisional berubah dengan berkembangnya teknologi dan teknologi aktivitas menyebabkan perubahan dalam perilaku konsumen. Pembentukan pola menyebabkan seorang pebisnis harus bisa memahami bagaimana bentuk perubahan tersebut untuk diaplikasikan dalam format dan rancangan bisnis yang dibangunnya. Memang seorang pebisnis dibuat tidak boleh kaku dengan berbagai bentuk perubahan yang terjadi, dia harus fleksibel dan familiar dengan berbagai kondisi yang ada.

2. Tujuan Dilakukan Analisis Pasar

Bagi seorang pebisnis ada beberapa tujuan yang mendasar dilakukannya analisis pasar, yaitu:

- a. Keputusan melakukan analisis pasar menyebabkan seorang pebisnis harus melakukan *research and development*. Bentuk *research* tersebut disesuaikan dengan *business plan* yang telah dibuat, sehingga pekerjaan menjadi lebih terfokus.
- b. Untuk mengetahui kondisi realistis suatu pasar baik dari segi aspek keuangan dan non keuangan. Penilaian dari aspek keuangan dan non keuangan berguna untuk menciptakan kestabilan perusahaan secara jangka panjang.
- c. Mendorong pembentukan keputusan secara lebih terukur dan terkendali. Dengan pembentukan keputusan secara lebih terukur dan terkendali diharapkan berbagai kemungkinan terjadinya pelemahan dan kebocoran dana (*loss money*), kerugian, kegagalan dalam membangun jaringan bisnis, dan berbagai sisi lainnya dapat dihindari.
- d. Mampu mendorong seorang pebisnis menjadi lebih terinspirasi oleh berbagai perubahan yang terjadi secara fleksibel.

3. Analisis Pasar dan Strategi Bisnis

Pasar memang perlu dianalisis, dan dengan kematangan analisis pasar maka strategi bisnis bisa di bangun dengan baik. Kondisi ini tentu mendorong ke arah terbentuknya kekuatan keputusan (decision power) yang bernilai strategi yang otomatis memperkuat daya saing perusahaan di pasar. Pembuat keputusan strategi sadar bahwa pengetahuan mengenai lingkungan perusahaan mereka akan menolong dalam meningkatkan posisi bersaing perusahaan, meningkatkan efisiensi operasi serta memenangkan pertarungan dalam perekonomian global.

Seorang pebisnis yang hebat memang diajarkan untuk membengun bisnis dengan melihat dan mengedepankan strtegis. Artinya kondisi dan realita di lapangan di pedukan dengan pemahaman teori yang dimiliki untuk selanjutnya diaplikasi kedalam bentuk lapangan bisnis.

Pasar telah menawarkan berbagai kelebihan dan keunikannya. Peluang ini menjadi sarana penting untuk dimanfaatkan secara aaplikatif dan untuk di ketahui tidak seluruh pebisnis mampu memanfaatkan ini secara baik. Namun mereka yang telah memiliki reference dan experience yang tinggi biasanya menjadi cepat memanfaatkan peluang ini.

Pebisnis umumnya dengan segala kreativitas tersebut. Seorang manajer dari perusahaan besar yang berpengalaman dan telah teruji tentunya akan bisa melihat ini secara lebih cepat, dia akan mendorong kreativitas tersebut teraplikasi dalam bentuk produk-produk serta akhirnya memiliki pengaruh pada peningkatan penjualan dan profit perusahaan. Di sinilah letak ilmu manajemen strategi tersebut.

4. Definisi Risiko Pasar

Risiko pasar merupakan kondisi yang dialami oleh suatu perusahaan yang di sebabkan oleh perubahan kondisi dan situasi pasar di luar dari kendali perusahaan. Risiko pasar sering di sebut juga sebagai

risiko menyeluruh, karena sifat umumnya adalah bersifat menyeluruh dan dialami oleh seluruh perusahaan.

5. Risiko Pasar dan Strategi Bisnis

Market risk terjadi dalam kondisi yang bisa di perkirakan dan tidak bisa di perkirakan. Secara konsep risiko pasar ada dua general market risk dan specific market risk. Seorang pebisnis diajarkan untuk bisa mengetahui bentuk risiko yang terjadi, yaitu tepatnya sebelum risiko dioalami. Sing risk (tanda-tanda risiko) yang mengganggu struktur kehidupan perekonomian masyarakat sautu negara secara umum dapat di kelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu:

- a. Risiko akibat monetary crisis
- b. Risiko akibat economy crisis

Risiko yang disebabkan oleh monetary crisis biasanya dilatar belakangi oleh faktor lemahnya kerangka keuangan (financial framework) yang dimiliki oleh suatu negara. Indonesia pernah mengalami krisis moneter tahun 1997/1998, pada masa itu bukan hanya berdampak pada kondisi ekonomi keseluruhan namun juga berdampak pada turunya presiden Soeharto dari kursi kepresidenannya.

Sementara krisis ekonomi disebabkan oleh kerangka kebijakan ekonomi yang di susun oleh suatu negara belum memberikan dampak perubahan pada tetenan ekonomi yang lebih baik bagi negara tersebut. Konsekuensi lebih jauh berdampak pada timbulnya masalah-masalah ekonomi di masyarakat, speerti kelaparan, kemioskinan busung lapar dan lain sebagainya.

Sebagaimana diketahui bersama bahwa bentuk krisis moneter dan ekonomi ini terjadi bersifat menyeluruh artinya setiap perusahaan akan mengalami krisis ini, dalam manajemen investasi ini trmasuk dalam kategori systematic risk (risiko sistematis). Atau ini juga di sebut dengan market risk (risiko pasar).

Bisnis adalah strategi, tidak akan sukses seorang pebisnis jika tidak paham strategi. Salah satu ukuran kecemerlangan ukuran seorang pebisnis ketika ia mampu dengan cepat merumuskan setiap masalah dan tertuang dalam rencana strategi perusahaan. Tidak ada satu organisasi bisnis di dunia ini yang sempurna, karena setiap organisasi bisnis pasti memiliki kekurangan bisa menjadi berlebihan, karena dengan kekurangan tersebut kita bisa mengetahui kelemahan kita. Untuk menjadi matang dan sempurna seorang pebisnis dapat belajar dari setiap kelemahan.

Keputusan perumusan strategi mengikat suatu organisasi pada produk, pasar, sumberdaya dan teknologi spesifik selama periode waktu tertentu. Strategi menetapkan keunggulan bersaing jangka panjang. Apapun yang akan terjadi, keputusan strategi mempunyai konsekuensi berbagai fungsi utama dan pengaruh jangka panjang pada suatu organisasi. Mengejar puncak mempunyaio perspektif terbaik untuk memahami sepenuhnya keterkaitan dan lkeputusan perumusan, mereka mempunyai wewenang untuk menyisihkan sumberdaya yang di perlukan untuk implementasi.

Perusahaan yang sudah mapan mungkin memiliki keunggulan biaya yang tidak mudah di tiru oleh pendatang baru. Keunggulan itu mungkin berupa kekayaan pengetahuan produk yang di lindungi dengan paten, akses untuk bahan mentah yang lebih baik, lokasi yang lebih baik atau subsidi pemerintah. Namun di sisi lain perusahaan kecil selalu memiliki semangat dan energy tinggi untuk berkembang secara penuh. Dan kita bisa melihat geliat pebisnis kecil dengan modal kecil namun memiliki motivasi tinggi untuk tumbuh menjadi perusahaan besar.

Pada prinsipnya memang baik perusahaan besar maupun kecil harus siap masuk dalam pasar yang penuh dengan persingan. Tanpa adanya suatu kompetisi, strategi akan dianggap sebagai sesuatu yang kurang penting dan terutama hanya berkaitan dengan masalah penentuan tujuan, peramalan lingkungan eksternal dan perencanaan pembagian

sumberdaya. Unsur ini dalam suatu strategi adalah hubungan yang bergantung dengan pesaing, karena tindakan satu peserta pazaar dapat mempengaruhi hasil yang di peroleh peserta lain.

6. Bentuk-bentuk Risiko Pasar

Risiko pasar secara umum ada 2 (dua) bentuk yaitu:

a. General Market Risk (risiko pasar secara umum)

General market risk ini dialami oleh seluruh perusahaan yang di sebabkan oleh suatu kebijakan yang dilakukan oleh lembaga terkait yang mana kebijakan tersebut mampu memberi pengaruh bagi seluruh sektor bisnis. Contohnya pada saat bank sentral suatu negara melakukan kebijakan tight money policy (kebbijakan uang ketat) dengan berbagai instrumenya sepertimenaikan suku bunga BI rate. Dimana kebijakan menaikan BI rate ini akan membawa pengaruh secara meyeluruh pada seluruh sektor bisnis yang berhubungan dengan interes rate related instrument (berbagai instrumen yang berhubungan dengan suku bunga). Bahwa salah satu pihak yang paling urgen dianggap langsung berhubungan dekat dengan interest rate related instrument adalah perbankan. Dengan begitu mereka yang megambil kredit dan mendepositokan sejumlah uangnya ke bank.

b. Specific Market Risk (Risiko Pasar Secara Spesifik)

Spesific market risk adalah suatu bentuk risiko yang hanya dialami secara khusus pada satu sektor atau sebagian bisnins saja tanpa bersifat menyeluruh, cotohnya:

- a. Pengumuman yang di umumkan oleh suatu lembaga penilai dimana lembaga penilai tersebut memiliki reputasi yang baik dan diakui oleh publik. Bahwa mereka mengumumkan PT. XYZ memiliki kinerja yang rendah dan memiliki utang yang bear serta laporan yang di publiksaikan selama ini kepada publik tidaks

esuai dengan yang sebenarnya. Sehingga atas berita tersebut saham dan obligasi perusahaan tersebut langsung jatuh. Dan jatuhnya saham serta obligasi perusahaan tersebut tidak diikuti oleh perusahaan lain.

- b. Salah satu perusahaan dimana pihak manajemen atau komisaris perusahaan terlibat tindak kriminal yang luar biasa dan di ekspose oleh berbagai media. Sehingga opini publik telah terbentuk bahwa perusahaan tersebut adalah tidak baik dan jelek.
- c. Produk yang di jual oleh perusahaan tersebut dianggap mengandung bahan yang berbahaya atau bersifat haram. Contoh suatu produk makanan yang mengandung lemak babi. Secara islam makanan yang mengandung lemak babi haram hukumnya. Dimana itu di ekspose oleh media maka baik cetak dan elektronik sehingga menyebabkan terjadinya penurunan drastis pada penjualan produk perusahaan yang berpengaruh pada penurunan laba perusahaan.

Sebagai catatan yang harus di ingat oleh seorang pebisnis adalah "semakin tinggi pohon yang kita panjat maka semakin kencang angin yang bertiup." Dengan kata lain risiko adalah bagian dari bisnis sehingga risiko harus di pelajari dan manajemen strategi bertugas menjelaskan semua itu secara terag, baik persoalan yang berhubungan dengan general market risk maupun specific market risk.

Sebuah perusahaan memutuskan untuk menjadi market leader tentunya juga harus menyiapkan diri berhadapan dengan risiko pasar, dan kecenderungannya mereka yang market leader dianggap memiliki kesiapan yang lebih tinggi dibandingkan followewr market (pengikut pasar). The botol Sosro, Aqua dan Indofood dapat dianggap sebagai market leader dalam prosuk mereka. Catatan sejarah membuktikan bagaimana mereka mampu menghadap[1 berbagai kondisi risiko baik general risk hingga specific risk.

7. Kategori yang masuk general market Risk

Ada beberapa sebab yang menimbulkan terjadinya general market risk (risiko pasar secara umum) yaitu:

a. Foreign Exchange Risk

Secara umum dalam ilmu keuangan dikenal dua bentuk pasar yaitu pasar modal (capital market) dan pasar uang (money market). Kedua bentuk pasar ini pada prinsipnya saling memiliki keterkaitan satu sama lainnya. Di negara Indonesia pasar modal berada dalam pengawasan menteri keuangan dalam hal ini melalui BAPEPAM-LK (badan pengawas pasar modal dan lembaga keuangan), sedangkan pasar uang berada di bawah pengawasan Gubernur bank Indonesia (BI).

Kedua jenis pasar ini saling bahu membahu bekerjasama dalam usahanya menciptakan kondisi ekonomi yang kondusif dan dinamis sehingga dengan harapan nantinya akan mampu untuk ikut mendorong pertumbuhan ekonomi negara yang bersangkutan secara sistematis Independensi Bank Indonesia dalam menetapkan berbagai kebijakannya adalah di jamin oleh pemerintah walaupun kita menyadari secara penuh kalau berbagai kebijakan tersebut belum tentu baik dan tepat. Karena hasil pengalaman menyebutkan tidak seluruh kebijakan yang di buat oleh pemerintah merupakan bentuk manifestasi keinginan para pebisnis yang mungkin saja keputusan tersebut lahir karena sebab-sebab tertentu seperti misalnya tarik ulur politik antara berbagai elit politik di dalam negeri atau bahkan tekanan dari dunia internasional yang menginginkan agar dilakukannya pengkajian terhadap keputusan yang telah di jalankan selama ini.

Adapun pengertian dari pasar keuangan (financial market) adalah tempat dimana disana dilaksanakan berbagai aktivitas keuangan baik dalam bentuk penjualan surat beerharga yang dilakukan oleh pasara

modal dan juga penjualan mata uang (currency) seperti yang dilakukan di pasar uang.

Salah satu pendorong tingginya aktivitas di pasar uang di sebabkan oleh meningkatnya jumlah kelompok masyarakat golongan menengah. Banyak jumlah uang yang mereka miliki di pakai untuk bermain valuta asing. Selama ini orang beranggapan bermain valas memiliki tingkat risiko yang jauh lebih tinggi. Namun salah satu sebab meningkatnya jumlah kalangan menengah di indonesia juga di sebabkan oleh semakin banyaknya pebisnis yang berani menghadapi risiko. Dalam konsep risiko di jelaskan semakin tinggi risiko maka semakin tinggi keuntungan dan semakin rendah risiko maka semakin rendah keuntungan. Kelompok kalangan menengah ini juga dianggap sebagai kelompok yang memiliki kemampuan bagus dalam mengelola risiko.

Sejarah awal terjadinya foreign exchange ini berangkat dari di terapkannya sistem floating exchange rate system pada tahun 1970-an. Sehingga sejak saat itu kondisi mata uang di dunia telah terintegrasi dalam satu bentuk pasar dimana secara khusus kita dapat melihat bahwa penerapan sistem tersebut memungkinkan banyak pihak bisa ikut terlibat bermain dalam pasar valas (valuta asing). Jual beli valas ini memberikan keuntungan dengan konsep pada perolehan angka selisih pada saat harga beli dan harga jual.

Pada pasar valas ini kita dapat menggabungkan mata uang dalam dua bentuk kategori yaitu:

1) Hard currencies

Hard currencies (mata uang keras) mencakup mata uang yang berasal dari negara-negara yang memiliki tingkat kestabilan moneter tinggi atau biasanya berasal dari negara maju dan sering berbagai pihak menjadikan mata uang negara tersebut sebagai ukuran dalam mengkonversikan dengan mata uang negaranya.

Contohnya USD/JPY atau dollar amerika serikat dengan yen jepang, USD/EUR atau dollar amerika dengan Euro dan sebagainya. Bagi seorang pebisnis memiliki cadangan mata uang asing memang sangat penting apalagi jika di hubungkan dengan bentuk bisnis yang di jalankan seperti jual beli handphone, computer, notebook dan lain sebagainya.

2) Soft currencies

Soft currencies (mata uang lembut) adalah jenis mata uang yang di terbitkan oleh suatu negara namun jarang di pakai sebagai standar acuan dalam transaksi pasar bisnis internasional, dengan alasan dianggap belum memiliki nilai kelayakan. Yang dimaksud nilai kelayakan di sini artinya belum di terima secara layak oleh pasar.

Pasar keuangan adalah sangat bebas dari berbagai intervensi. Pengertian bebas dari intervensi ini mencakup dimana berbagai regulator di dunia baik otoritas moneter berbagai negara maupun lembaga keuangan internasional tidak memiliki kekuatan maksimal untuk melakukan intervensi secara mutlak. Kondisi ini terjadi karena berbagai sebab, yakni:

- a) Berbagai pihak dapat dengan mudah mengakses seluruh data dan informasi tentang keuangan dan non keuangan. Ini terjadi karena begitu berkembangnya perangkat teknologi yang tersedia terutama dengan munculnya internet. Dipakainya internet sebagai salah satu sarana penghubung menyebabkan dunia ini berada dalam kondisi bondholders atau tanpa batasan.
- b) Masuknya berbagai investor dari berbagai negara untuk ikut bermain valas. Para investor dengan jumlah kepemilikan dana yang besar dan berbagai sarana dan prasarana yang dimiliki seperti perangkat teknologi dan para karyawan yang memiliki kualitas dan kompetensi yang tinggi.

- c) Berbagai pihak baik analis ekonomi dan non ekonomi serta para pelaku pasar dan juga pemerintah sebagai regulator tidak pernah mengetahui dengan pasti dimana "equilibrium point" itu berada. Titik equalibrium bisa saja setiap saat berpindah pindah sesuai dengan berbagai situasi dan kondisi yang terjadi.
- d) Setiap pihak memiliki berbagai data dan informasi. Namun seluruh data dan informasi tersebut adalah bersifat masa lalu, dan tidak ada satu pun pihak yang bisa memperoleh data dari masa depan. Karena itu sering kali data masa lalu hanya bisa di jadikan sebagai alat prediksi untuk mengetahui apa yang terjadi di masa depan.

b. Interest rate risk

Risiko suku bunga (interest rate risk) adalah risiko yang dialami akibat dari perubahan suku bunga yang terjadi di pasaran yang mampu memberi pengaruh bagi pendapatan perusahaan. Suatu perusahaan memang selalu menginginkan stabilitas suku bunga yang stabil dalam jangka waktu yang panjang. Terutama jika perusahaan memiliki kewajiban membayar utang secara tepat waktu dan itu di konversikan dengan perolehan keuntungan yang di dapat.

Namun pada saat suku bunga di pasar terjadi naik dan turun secara tidak stabil, maka tentunya ini bisa memberatkan pihak manajemen usaha. Pada prihsipnya memang seorang pebisnis sejati selalu memiliki "contingency plan" yang tertuang dalam bentuk reserve (cadangan) baik di bank atau lemari perusahaan (brankas). Dalam artiaan semua itu akan di pergunakan jika sewaktu waktu itu di butuhkan.

c. Commodity position risk

Commodity position risk (risiko perubahan nilai komoditif) adalah suatu situasi dan kondisi dimana terjadinya kerugian akibat

perubahan harga barang komoditi di pasar yang di sebabkan oleh faktor-faktor tertentu, dimana kondisi ini akan semakin parah pada saat barang komoditi tersebut telah terikat kontrak dalam suatu kontrak perjanjian (commodity contrac) sereta informasi tersebut telah sampai ke pasar.

Adapun pengertian commodity position risk dalam perspektif perbankan Masyud ali mengatakan "commodity position risk adalah risiko terjadinya potensi kerugian bagi bank sebagai akibat dari perubahan yang memberi pengaruh buruk dari comodity price terhadap posisi bank yang terkait dengan kontrak komoditas." Lebih jauh Masyud ali memberi contoh pada perbankan adalah "dimana kerugian yang di derita oleh investment bank yang melakukan trading atau commodity derivative product sebagai akibat dari terjadinya valatility atas harga dari suatu commodity tertentu."

Perbankan adalah lembaga mediasi yang bertugas menjembatani pihak-pihak yang membutuhkan bantuan dengan tujuan mengefektifkan dan mengefisienkan berbagai urusan. Dalam konteks ini perbankan bisa saja terseret dalam ruang risiko pada saat pihak tersebut tidak dapat melaksanakan tugasnya secara efektif.

Jual beli di bursa komoditi sangat bersifat fluktuatif, naik da turun terjadi dalam waktu yang cepat. Kondisi ini sering diambil keuntungan oleh para pihak spekulan yaitu dengan cara membeli pada saat harga rendah dn menjual pada saat harga tinggi, dimana jarak ini dilihat sebagai capital gain yaitu keuntungan yang di peroleh dari selisih harga beli dan harga jual. Kasus di lapangan sering sekali para spekulan melakukan aksi ambil untung dengan informasi yang tidak lengkap. Kondisi informasi yang tidak lengkap menciptakan pasar yang tidak efisien.

Pasar tidak efisien adalah dimana suatu kondisi berbagai informasi tidak dapat di peroleh dengan mudah dan cepat. Adapun pengertian

dari pasara efisien adalah suatu kondisi dimana informasi tentang semua harga dapat di peroleh secara terbuka dan cepat tanpa ada hambatan khusus.

Memang harus diakui mendapatkan berbagai informasi bukan sesuatu yang mudah. Dan lebih jauh salah satu masalah dalam informasi adalah menyangkut berbagai data dan informasi yang ada seperti,

- a. Seluruh informasi yang di terima adalah informasi masa lalu termasuk informasi keuangan, karena catatan-catatan akuntansi merupakan catatan masa lalu.
- b. Data-data masa lalu tersebut bersifat time series.
- c. Data-data tersebut kemudian dipakai untuk memprediksi guna mengetahui kondisi yang akan terjadi ke depannya, artinya data-data tersebut sebagai alat prediksi.
- d. Perusahaan tidak pernah memiliki data masa depan karena itu belum tercatat dan belum terjadi.

Kondisi pasar tidak efisien ini memiliki ruang besar untuk melakukan spekulasi (speculation). Dan spekulasi ini tidak selamanya kita memperoleh kondisi seperti yang kita perkirakan. Ada waktu dimana itu benar benar di luar kendali dan rencana yang di buat.

d. Equity position risk

Equity position risk (risiko perubahan kekayaan) adalah suatu kondisi dimana kekayaan perusahaan (stock and share) mengalami perubahan dari biasanya sehingga perubahan tersebut memberi dampak pada keuntungan dan kerugian perusahaan.

e. Politic Risk

Stabilitas politik adalah sangat penting bagi suatu negara. Stabilitas politik menjanjikan terciptanya pembangunan yang berkelanjutan, namun jika pemimpin dan pihak terkait di suatu negara tidak mampu menciptakan iklim kondusif dalam bidang politik maka artinya seluruh pemimpin dan aparatur di negara tersebut tidak memiliki semangat kepemimpinan. Jika kondisi ini terus terjadi maka yang terjadi adalah krisis kepemimpinan. Krisis kepemimpinan akan berakibat pada pencarian kepemimpinan di luar lembaga resmi, yaitu memungkinkan orang-orang yang berasal dari masyarakat atau oposisi akan muncul sebagai pemimpin dan berusaha mengambil alih kepemimpinan.

8. Hubungan Foreign Exchange Risk dan Perbankan

Perbankan adalah lembaga mediasi yang menghubungkan mereka yang kelebihan dana dan mereka yang kekurangan dana. Penempatan posisi ini menyebabkan banyak pihak menjadikan perbankan sebagai bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam ruang lingkup kerja dan aktivitas bisnis mereka, artinya secara otomatis perbankan terseret dengan sendirinya untuk masuk ke dalam risiko pasar.

Kondisi dan situasi terbentuknya market risk terjadi karena disebabkan oleh berbagai faktor yang berada di luar kendali perusahaan atau perbankan. Faktor-faktor tersebut antara lain seperti naik dan turunnya suku bunga bank, inflasi, pertumbuhan ekonomi yang tidak stabil, perubahan nilai tukar, dan lain sebagainya. Dan lebih jauh perubahan tersebut telah mampu mendorong untuk ikut berubahnya beberapa produk perbankan seperti deposito, tabungan, giro, keputusan kredit, keputusan investasi, dan lain sebagainya.

Jika kita mengkaji sebenarnya ada beberapa faktor yang menyebabkan perbankan mengalami foreign exchange risk tersebut yaitu:

- a. Masih lemahnya independensi perbankan dalam mengatasi permasalahan foreign exchange risk, baik secara finansial dan non finansial.
- b. Masih lemahnya perangkat dan aturan perbankan terutama dalam konsep risk management banking khususnya dalam konteks market risk in banking perspective.
- c. Masih sering terjadi keputusan pemberian kredit dalam bentuk mata uang asing namun tidak memiliki dasar analisis yang kuat. Sehingga sering pada saat pembayaran cicilan kredit tersebut telah berubah nilainya, dan itu merugikan perbankan. Contoh pada saat melemah dan menguatnya nilai mata uang.
- d. Penerimaan deposito dalam mata uang asing ternyata malah memberatkan perbankan. Terutama pada saat jumlah uang tersebut yang didepositokan telah mengalami kenaikan nilai, dan perbankan berkewajiban untuk melaksanakan kewajibannya.
- e. Perbankan harus menghindari kebijakan dalam bentuk perlakuan khusus kepada debitor tertentu. Beberapa perbankan yang menerima deposito nasabah dalam jumlah tertentu yang dianggap banyak maka debitor tersebut memiliki hak untuk menegosiasikan tingkat bunga yang diinginkan di atas yang berlaku standar. Kesulitan bagi perbankan jika ternyata suatu saat tidak mampu memenuhi kewajiban yang sudah dijanjikan tersebut, apalagi pada saat bank sedang atau akan mengalami kesulitan keuangan.

9. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Terjadinya Gejolak Harga di Pasar

Menurut Masyhud Ali ada 6 faktor yang memengaruhi terjadinya gejolak harga di pasar yaitu:

- a. Faktor fundamental ekonomi.
- b. Terjadinya peristiwa besar dalam ekonomi dan politik.

- c. Campur tangannya financial authorities.
- d. Pertimbangan kekuatan permintaan dan penawaran.
- e. Likuiditas pasar.
- f. Suburnya kegiatan arbitrage.

10. Market Environment dan Persaingan Bisnis

Salah satu yang paling menarik dari pasar adalah persaingan yang terjadi di sana. Dengan kondisi seperti itu ada pendapat dari pakar bisnis bahwa pasar selalu benar. Artinya berbagai ide dan pemikiran yang disampaikan serta diuji di pasar maka kita akan melihat sejauh mana pasar ide dan pemikiran tersebut diserap oleh pasar. Semakin luas penyerapannya maka semakin luas artinya ide dan pemikiran tersebut diterima oleh konsumen, dan begitu pula sebaliknya.

Seluruh mereka yang berada di pasar dan memiliki kepentingan terhadap perusahaan disebut dengan istilah stakeholders tersebut umumnya menaruh minat tinggi untuk mengetahui kondisi dan realita dari lingkungan pasar. Dan salah satu pihak yang paling ingin mengetahui lingkungan pasar adalah investor atau penanam modal. Para investor umumnya menempatkan sejumlah dana pada pengembangan industri yang tersebar di berbagai tempat dan negara.

Dengan kata lain kondisi dan situasi keadaan perekonomian negara yang bersangkutan juga menjadi amanatnya, termasuk menghubungkan semua itu dengan peningkatan perolehan investasi yang akan diperoleh nantinya. Maka analisis yang menguntungkan antar dimana negara yang paling tepat ia investasikan itu menjadi salah satu alasan utama yang menjadi bahan kajiannya.

BAB 7

STRATEGI DAN APLIKASI PENERAPAN E-BUSINESS

A. Tujuan Instruksional Khusus

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan Anda mampu memahami dengan baik tentang:

1. Pengertian e-business
2. E-business dan strategi bisnis
3. Kondisi dan situasi pada pasar bisnis digital
4. Cyber crime dan hacker

Salah satu bentuk pasar yang disukai oleh orang urban adalah pasar via internet atau biasa disebut e-business atau juga e-commerce. Namun, masyarakat memang lebih populer menyebutnya e-business, karena kata e-business memiliki makna yang jauh lebih kompleks. Munculnya jual beli online menyebabkan berbagai produk bisa dilihat serta diketahui harga bahkan menegosiasikan harga tanpa harus datang langsung ke tempat barang tersebut dijual. Detik.com, Vivanews.com, Tribunnews.com, Goals.com, Kapanlagi.com, tokobagus.com, palasari online, buku murah online, dan berbagai media lainnya yang semakin hari semakin banyak jenisnya merupakan bentuk pencarian masyarakat pada tatanan hidup yang lebih modern, efisien dan efektif.

Memang diawal tahun 2000 an Bill Gates pendiri Microsoft telah mengatakan bahwa pada era masa yang akan datang kebutuhan penggunaan

kertas semakin sedikit, karena telah terbiasa mempergunakan jaringan internet dan teknologi software dalam melakukan pencatatan dan penyimpanan dokumen, termasuk dokumen bisnis tentunya. Dan Steve Jobs melalui perusahaan Apple-nya adalah tokoh yang mengaplikasikan konsep tersebut dalam dunia nyata dan itu tertian dalam bentuk Ipad yang kita kenal sekarang ini, sebuah produk yang membuat orang bisa bekerja dan mengambil keputusan sambil berjalan. Maka dalam bab ini kita akan menganalisis penggunaan e-business dengan berbagai seluk beluk strategi dan aplikasi penerapan e-business.

1. Definisi E-Business

Istilah e-business pertama kali digunakan salah satunya oleh IBM pada tahun 1997 (SearchCIO.com). Dengan demikian, e-bisnis dapat diartikan sebagai penggunaan teknologi informasi dan komunikasi oleh organisasi, individu, atau pihak-pihak terkait untuk menjalankan dan mengelola proses bisnis utama sehingga dapat memberikan keuntungan dapat berupa keamanan, fleksibilitas, integrasi, optimasi, efisiensi, atau/dan peningkatan produktivitas dan profit. Penerapan e-bisnis pada suatu unit usaha sebenarnya dapat menimbulkan keuntungan atau kerugian bagi unit usaha yang dimaksud. Namun jika kita kaji secara lebih dalam memang dampak positif dianggap lebih besar daripada dampak negatifnya.

E-business adalah bisnis yang mempergunakan perangkat elektronik via internet untuk setiap transaksi bisnis yang dilakukan. Transaksi bisnis tersebut mencakup banyak bidang yang bisa dilakukan seperti transfer keuangan, pembelian dan penjualan barang, promotion, pertukaran data secara elektronik (electronic data interchange/ EDI), pengiriman informasi kesepakatan kerjasama bisnis, dan lain sebagainya. Dimana semua itu mempergunakan jalur internet dan berbagai jalur komputer lainnya.

Tabel 7.1 Persentase Pengguna Internet yang Pernah Melakukan Pembelian secara Online

No	Negara	Persentase
1	Singapura	82.0%
2	Brunai Darussalam	80.0%
3	Thailand	66.0%
4	Vietnam	57.0%
5	Malaysia	50.0%
6	Indonesia	47.0%
7	Filipina	43.0%
8	Laos	36.0%
9	Kamboja	29.0%
10	Myanmar	22.0%

1. Analisis Strategi Penerapan E-Business

Penerapan model bisnis dengan konsep e-business untuk saat ini dapat dianggap bukan lagi sesuatu yang baru namun telah menjadi kewajiban untuk setiap bisnis mengaplikasikan konsep e-business tersebut. Bisnis dengan model e-business memungkinkan terbangunnya jaringan yang luas serta memiliki mitra bisnis tanpa batas. Artinya seorang pebisnis yang tinggal di Kota Solo ia bisa memiliki mitra bisnis dan pemasok produk yang berasal dari Italia, Jerman, Swiss, Kanada, Cekoslowakia, dan lain sebagainya.

Dalam penerapan konsep bisnis e-business ada catatan yang harus dipahami oleh pebisnis yaitu:

- a. Memiliki perangkat teknologi dan pegawai yang memahami mekanisme kerja e-business dengan maksimal.

- b. Memahami manajemen keuangan foreign exchange dengan baik. Karena ketika transaksi bisnis berhubungan dengan dollar, euro, yen, ringgit, peso dan lain sebagainya ia mampu memahami mekanisme konversi kurs ke rupiah (mata uang domestik) serta bisa menjaga dan mengontrol risiko valuta asing yang bisa saja terjadi suatu saat.
- c. Posisi komisaris independen yang ditempatkan di jajaran komisaris memiliki track record yang baik dalam urusan e-business. Seperti experience dan reference yang tertuang dalam curriculum vitae yang dimiliki.

Dalam konsep strategi bisnis yang harus selalu menjadi catatan adalah pihak manajemen perusahaan harus selalu berpedoman pada business plan yang telah dibuat. Adapun contingency plan itu akan diterapkan jika ada sesuatu dan alasan tertentu yang memang pantas untuk diterapkan, tentunya salah satu pertimbangan ingin menyelamatkan perusahaan.

3. Kondisi dan Situasi Pasar Bisnis Digital

Pasar dunia maya saat ini dianggap sebagai salah satu pasar modern yang paling banyak diminati oleh berbagai pihak tanpa memandang usia, negara, dan berbagai latar belakang lainnya. Transaksi jual beli produk melalui dunia maya dianggap termasuk salah satu yang tertinggi dibandingkan transaksi di luar dunia maya. Alasan ini sangat jelas mereka yang terlibat transaksi dunia maya kebanyakan memiliki aktivitas kehidupan yang super padat sehingga sangat sulit memiliki waktu untuk bisa berbelanja dan memilih setiap barang keperluan untuk datang langsung ke suatu tempat.

Butler (2000) mengemukakan bahwa dalam beberapa industri dan segmen, kelompok penjual dan pembeli melakukan pertukaran transaksi melalui on line exchange yang dikenal dengan virtual market. Virtual market dapat dikembangkan oleh perusahaan dalam rantai pasokan atau

oleh pihak ketiga seperti i2i.com atau orderzone.com atau industri spesifik. Pasar yang bersifat maya ini akan memungkinkan perusahaan untuk membeli kebutuhan dari beribu-ribu pemasok. Virtual market juga memungkinkan perusahaan mendapatkan pemasok, mengecek status pemesanan.

Seorang manajer dihadapkan pada pembentukan konsep manajemen yang strategi, termasuk memikirkan peluang dan cara-cara membangun bisnis dengan memahami perubahan serta perilaku hidup masyarakat modern. Kita dapat menyebut ini sebuah challenge dari perubahan perilaku masyarakat modern.

4. Tips Berbisnis Via Internet

Untuk memasuki bisnis dunia maya khususnya dalam bidang konsultan bisnis digital perlu memiliki tips agar terhindar dari masalah di kemudian hari. Tips menjadi konsultan bisnis digital:

1. Harus tahu dan paham soal digital business secara makro, dalam artian the big future of digital business-nya seperti apa.
2. Harus paham tentang teknologi, mengingat ke depan pasar kita akan dipimpin oleh teknologi.
3. Setelah paham big future-nya, dia harus paham juga marketing atau marketing communication-Nya.
4. Pastikan memulai bisnis dengan hati. Dalam artian, harus dimulai dari apa yang kita suka.

Sebagai penguat tips dalam berbisnis via internet ini kiranya dapat kita pertimbangkan pendapat dari Thomas W. Zimmerer dan Norman M. Scarbrough yang mengatakan "Mempertimbangkan untuk meluncurkan perusahaan online atau mengubah bisnis di dunia nyata menjadi perusahaan "dot-com"? Pertanyaan berikut ini dapat membantu Anda menilai potensi online perusahaan Anda.

1. Apakah produk anda memiliki daya tarik luas bagi pelanggan dimanapun berada?
2. Apakah anda ingin menjual produk Anda kepada pelanggan di luar wilayah geografis langsung Anda?
3. Apakah produk yang Anda jual dapat diantarkan secara nyaman dan ekonomis?
4. Apakah perusahaan Anda dapat merealisasikan keuntungan biaya yang cukup besar, seperti sewa, tenaga kerja, persediaan, dan biaya percetakan yang lebih rendah, dengan melakukan bisnis secara online?
5. Dapatkah Anda menarik pelanggan ke dalam situs web perusahaan Anda dengan investasi yang layak?

Bisnis dengan mempergunakan perangkat internet memang tidak bisa dianggap sederhana, Seorang pebisnis bidang ini harus mengerti tentang IT (information technology) dengan baik. Bisnis dengan mempergunakan jaringan teknologi dunia maya ini mulai berkembang atau digagas di Silicon Valley (Lembah Silikon).

Silicon Valley adalah julukan bagi daerah selatan dari San Fransisco Bay Area, California Amerika Serikat. Julukan ini diraih karena daerah ini memiliki banyak perusahaan yang bergerak dalam bidang komputer dan semikonduktor. Daerahnya termasuk San Jose, Santa Clara, Sunnyvale, Palo Alto, dll. Perusahaan-perusahaan yang sekarang menghuni Lembah Silikon, di antara lain adalah: Adobe Systems, Apple Computer, Cisco Systems, eBay, Google, Hewlett-Packard, Intel, dan Yahoo!.

Kesuksesan yang terjadi di Silicon Valley ini telah menginspirasi banyak orang, termasuk muda mudi Indonesia yang begitu bersemangat masuk dalam bisnis digital. Dampak positif lain semakin banyak universitas dan sekolah tinggi serta akademi yang membuka kelas bidang

IT, serta memasukkan mata kuliah bidang IT dalam setiap kurikulum kuliah mereka. Dan kebanyakan kampus yang membuka bidang IT ini cenderung mengalami peningkatan jumlah mahasiswa yang signifikan. Karena tidak bisa dipungkiri jika dunia kerja saat ini menuntut dibutuhkannya tenaga kerja yang paham dan mengerti tentang IT dengan baik.

Lebih jauh ada beberapa kampus di dunia ini yang sudah menerapkan konsep e-learning. Konsep e-learning artinya seorang mahasiswa dapat belajar dari jarak jauh dan mengumpulkan tugas dari jarak jauh. Seorang pengajar dapat membimbing seorang mahasiswa cara via email dan berbagai situs lainnya. Kondisi ini menyebabkan banyak mahasiswa yang bisa kuliah sambil bekerja. Artinya, di tempat kerja ia bisa saja jika ada waktu kosong langsung connect dengan dosennya dan selanjutnya ia juga bisa mengerjakan tugas kuliah di kantor, termasuk mengumpulkan tugas jika sudah selesai.

Konsep e-learning dianggap memiliki nilai yang lebih efektif dan efisien. Setiap orang bisa kuliah hingga ke tingkat Strata 3 (S3) dan tetap bisa melanjutkan kuliah sambil terus mengejar karir dalam di perusahaan. Banyak kaum urban yang menginginkan konsep seperti ini diterapkan. Apalagi bagi mereka yang menganut konsep "time is money". Memang kebutuhan hidup sekarang ini sangat tinggi sehingga banyak orang harus bekerja siang dan malam. Dan pihak pengelola universitas diharapkan berfikir strategi dalam mengapresiasi setiap perubahan, serta menuangkan itu ke dalam kebijakan.

4. Perusahaan yang Berbasis Digital dalam Perspektif Ilmu Manajemen

Salah satu indikator organisasi yang sehat adalah bila di dalamnya terdapat individu-individu yang bersemangat. Kita bisa menyaksikan seseorang yang bekerja melampaui jam kerja yang standar dan masih penasaran menyelesaikan pekerjaannya sampai larut malam. Untuk

mewujudkan organisasi yang menyenangkan salah satu ukurannya adalah kondisi tempat bekerja di organisasi tersebut mampu memberi jaminan kehidupan hingga hari tua bagi karyawan tersebut.

Saat ini memang harus diakui jika perusahaan yang mengadopsi konsep manajemen digital dalam mengelola organisasinya maka perusahaan tersebut cenderung bisa bertahan lebih lama bahkan mampu kompetitif di pasar. Namun bagi perusahaan yang tidak mau menerapkan konsep digital cenderung sulit untuk bisa beradaptasi dengan perubahan yang ada. Teknologi digital telah diperkenalkan semenjak 20 tahun lalu. Awalnya angkatan militer yang lebih banyak mempergunakan teknologi ini. Namun dalam perkembangannya perusahaan dan masyarakat umum juga sudah terlibat aktif dalam memanfaatkan sarana teknologi digital ini.

Di Korea Selatan, supermarket Tesco Plc, sudah mengimplementasikan virtual store, dimana orang bisa memesan secara digital dan tinggal menunggu kiriman barangnya ke rumah. HardRock Cafe di AS berupaya mempermudah pelanggannya memesan makanan dan minuman dengan menerapkan mobile strategi dalam bentuk aplikasi mobile ordering. Adapula rental mobil Herz yang menyediakan kios interaktif untuk pemesanan mobil sewaan. Dan berbagai perusahaan lainnya.

Memang bisa kita sebut sekarang adalah era digital, sehingga wajar konsep digital dianggap sebagai salah satu media paling representatif untuk menerapkan dan memajukan peningkatan penjualan produk. Maka lebih jauh ilmu manajemen dalam aplikasi penerapan perusahaan juga harus memahami pergerakan pasar seperti ini. Sehingga pemberian pelatihan kepada para karyawan dalam bentuk pengenalan serta strategi bisnis melalui era digital menjadi sebuah keuntungan yang tidak bisa ditunda-tunda lagi.

6. Cyber Crime dan Hacker

Perkembangan teknologi yang begitu pesat memang membawa dampak pengaruh positif dalam dunia bisnis di Indonesia. Masyarakat Indonesia saat ini dianggap memiliki kepedulian terhadap perkembangan teknologi. Sebuah catatan statistik menunjukkan penggunaan facebook, twitter, blog dan berbagai media internet lainnya masyarakat Indonesia termasuk yang terbesar peminatnya di dunia ini.

Maka penjualan via internet sangat berkembang di Indonesia, tentunya ini menjadi salah satu peluang bisnis tersendiri yang harus dimanfaatkan oleh pebisnis. Namun di sisi lain kejahatan dalam bidang internet juga marak terjadi. Cyber crime yang dilakukan oleh para hacker dianggap sebagai bentuk kejahatan yang sering terjadi dan beberapa kali mereka telah melakukan aksinya termasuk ke lingkungan institusi keuangan.

Cyber crime adalah salah satu kejahatan yang marak terjadi dengan memanfaatkan dunia maya sebagai tempat untuk mengambil keuntungan. Kejahatan dalam dunia cyber marak terjadi karena semua pihak bisa terlibat untuk membuka akses dan masuk kesana secara cepat. Hacker merupakan yang sering disebut sebagai pihak yang paling banyak memanfaatkan dunia maya untuk mengambil keuntungan. Kejahatan dalam bidang cyber ini sangat sulit untuk dibuktikan dalam artian mencari pelakunya, walau komputer dan perangkat elektronik lainnya bisa dianggap sebagai alat bukti, namun pelaku bisa saja berada dimana saja. Contohnya pada saat seorang yang berkewarganegaraan Belanda datang ke Srilangka dan ia membuka situs salah satu perbankan di Indonesia termasuk mampu membobol sejumlah rekening nasabah dan membawa uang tersebut masuk ke rekening pribadinya, maka yang menjadi pertanyaan untuk menyelesaikan persoalan ini tentunya menjadi bagian hangat yang harus diselesaikan oleh para pakar hukum.