



Cahya Fajar Budi Hartanto
Zubaidah Hanum & Iswandi Idris
Sutarmin | Muhammad Ramaditya
Robert Tua Siregar | Abd Rasyid Syamsuri
Lucky Nugroho & Willy Arafah

MANAJEMEN

Hasil pemikiran dari para Dosen
Berbagai Perguruan Tinggi di Indonesia
(book chapter-first edition)

Editors

Sumitro | Agus Suroso | Siti Nurhayati



MANAJEMEN

**Hasil pemikiran dari Para Dosen
Berbagai Perguruan Tinggi di Indonesia
*(book chapter-first edition)***

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

MANAJEMEN

Hasil pemikiran dari Para Dosen
Berbagai Perguruan Tinggi di Indonesia
(book chapter-first edition)

Cahya Fajar Budi Hartanto
Zubaidah Hanum
Iswandi Idris
Sutarmin
Muhammad Ramaditya
Robert Tua Siregar
Abd Rasyid Syamsuri
Lucky Nugroho
Willy Arafah



MANAJEMEN

Hasil pemikiran dari Para Dosen
Berbagai Perguruan Tinggi di Indonesia
(*book chapter-first edition*)

Editors:

Sumitro
Agus Suroso
Siti Nurhayati

Penulis:

Cahaya Fajar Budi Hartanto
Zubaidah Hanum
Iswandi Idris
Sutarmin
Muhammad Ramaditya
Robert Tua Siregar
Abd Rasyid Syamsuri
Lucky Nugroho
Willy Arafah

ISBN: 978-623-93931-2-0 (PDF)

Perancang Sampul:

ISA Team

Penata Letak:

ISA Team

Penyunting Naskah:

ISA Team

Publisher:



Redaksi:

Sihsawit Labuhan Batu, PT
Jl. HM. Said No. 62A Rantauprapat
Labuhanbatu-Sumatera Utara-Indonesia 21426
Telp/WA: 085359557778
e-mail: sihsawitpress@gmail.com
<http://www.sihsawit.com>

Cetakan Pertama, Agustus 2020
i-x+237 hlm, 15.5 cm x 23.5 cm

Hak Cipta dilindungi Undang-undang
All Rights Reserved

**Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun
tanpa seizin tertulis dari penerbit**

PENGANTAR EDITORIAL

Buku manajemen ini sangat menarik untuk dipelajari dan dibaca dengan baik dikarenakan buku ini memberikan pemahaman dan pengertian yang baik dan mencerahkan para pembacanya. Perkembangan bisnis sekarang sangat luar biasa dengan berbagai transaksi bisnis *online* makin tinggi dan menunjukkan perkembangan yang sangat pesat dan luar biasa dengan transaksi non tunai yang semakin tinggi. Perkembangan yang lain juga terlihat dari transaksi perdagangan dan sistem daring yang semakin marak serta perkembangan moderisasi digital juga terlihat pada generasi milenial yang cenderung menggunakan teknologi canggih berbasis teknologi pintar yang luar biasa memanjakan.

Perkembangan bisnis tentunya akan mempengaruhi perkembangan teori bisnis khususnya pada bidang manajemen. Maka dari itu, para akademisi juga harus mengikuti perkembangan saat ini, sehingga pendekatan bisnis modern dan milenial akan semakin baik dan terus menunjukkan fenomena baru yang semakin berkembang dan maju, seperti banyaknya anak muda yang terus mengikuti perkembangan manajemen dengan cepat karena perkembangan teori dan wawasan manajemen bisa didapatkan dari berbagai sumber yang relevan dan banyak bertebaran di media online seperti di youtube, FB dan media sosial lainnya bertebaran secara virtual; tinggal bagaimana kita menggunakan dan membaca berbagai informasi yang ada dan begitu banyak untuk pengembangan ilmu pengetahuan.

Praktik praktik manajemen juga telah di lakukan oleh banyak praktisi yang mungkin sudah mengikuti prinsip prinsip manajemen tetapi belum terukur dan terintegrasi dengan perkembangan manajemen itu sendiri. Sering terjadi adopsi teori dan praktik manajemen terjadi di dalam teori dan perkembangan manajemen itu sendiri; itu yang akan menjadikan semakin baik

dan berkembang. Maka kunci dalam implementasi manajemen adalah masalah transparansi dan aturan yang jelas sehingga dapat menjelaskan aturan dan prosedurnya. Peran *stakeholder* juga harus jelas dan terukur, oleh karenanya untuk mendukung ini harus dibangun kepercayaan yang kuat kepada manajemen agar manajemen mampu mengelola perusahaan dengan baik, sehingga praktik manajemen yang baik bisa di terapkan dan diimplementasikan dengan baik diberbagai perusahaan lainnya.

Dapat disimpulkan buku manajemen ini, baik dan bagus untuk menjadi bahan bacaan bagi peminat dan pembaca ilmu manajemen untuk memperkaya praktik manajemen yang baik dan untuk kemajuan perusahaan serta kemajuan bisnis perusahaan.

Indonesia, 28 Agustus 2020

Sumitro
Agus Suroso
Siti Nurhayati

PENGANTAR PENULIS

Para pendiri organisasi atau perusahaan tentunya memiliki tujuan, komitmen dan nilai-nilai yang sama pada awal pendirian organisasi tersebut. Kesamaan tersebut di tuangkan dalam visi dan misi organisasi yang menjadi panduan dan pedoman dari organisasi maupun perusahaan tersebut dalam melaksanakan aktivitas usahanya ataupun bisnisnya. Selanjutnya, ketika organisasi tersebut didirikan, para pendiri memiliki keinginan bahwa organisasi tersebut akan beroperasi dalam jangka waktu yang lama dan memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan para pemangku kepentingan dari organisasi tersebut (*stakeholder*). Oleh karenanya prinsip “*going concern*” (keberlangsungan) dari organisasi tersebut menjadi perhatian dan fokus dari para *stakeholder*.

Perubahan dan dinamika dalam kehidupan manusia termasuk dalam dunia bisnis menjadi suatu keniscayaan. Oleh karena itu, setiap organisasi harus memiliki fleksibilitas atau keluwesan untuk menyesuaikan bahkan memperkirakan kebutuhan dan keinginan pelanggan pada khususnya, dan masyarakat pada umumnya. Buku manajemen ini menyampaikan ide-ide dan konsep yang kekinian (*up-date*) terkait dengan bagaimana suatu organisasi dapat mempertahankan keberlangsungannya sesuai dengan perubahan era, dimana saat ini semua organisasi dihadapi dengan tantangan era revolusi industri 4.0.

Menariknya, sistematika pembahasan pada buku ini sangat komprehensif (menyeluruh) yang diawali dengan prinsip-prinsip pengelolaan organisasi, pentingnya budaya organisasi di era revolusi industri 4.0, dan juga pada saat ini organisasi dihadapi dengan prinsip tanggung jawab sosial. Dengan adanya implementasi dari prinsip tanggung jawab sosial pada organisasi, maka menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya fokus terhadap keberlangsungan (*going concern*), akan tetapi juga berorientasi pada prinsip keberlanjutan (*sustainability*). Lebih jauh, dalam

rangka menjaga organisasi dapat tumbuh dengan *sustain* dan sehat, maka diperlukan perencanaan, strategi, *team work* dan tentunya *leadership* yang dapat membawa organisasi tersebut memiliki keluwesan yang berupa inovasi.

Pada beberapa bab terakhir pada buku ini, membahas bagaimana organisasi dapat menjawab tantangan perubahan pada era revolusi industri 4.0 saat ini baik dengan mengelola konflik, melakukan revolusi bisnis bahkan juga bagaimana penyesuaian sektor usaha mikro, kecil dan menengah di era globalisasi.

Indonesia, 28 Agustus 2020

Cahaya Fajar Budi Hartanto

Zubaidah Hanum

Iswandi Idris

Sutarmin

Muhammad Ramaditya

Robert Tua Siregar

Abd Rasyid Syamsuri

Lucky Nugroho

Willy Arafah

DAFTAR ISI

PENGANTAR EDITORIAL	v
PENGANTAR PENULIS	vii
BAB 1: KERJA TIM DALAM ORGANISASI	1
BAB 2: STRATEGI PERENCANAAN USAHA DALAM PERUSAHAAN	36
BAB 3: STRATEGI PEMASARAN PERUSAHAAN DALAM E-BISNIS	60
BAB 4: REFORMASI INDUSTRI 4.0 BAGI MANAJEMEN DAN MANAJER	86
BAB 5: MODEL DAN REVOLUSI BISNIS	112
BAB 6: TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN	135
BAB 7: EKSISTENSI DAN TANTANGAN USAHA MIKRO, KECIL DAN MENENGAH (UMKM) PADA ERA GLOBALISASI	172
BIOGRAFI PARA PENULIS.....	188

BAB 1

KERJA TIM DALAM ORGANISASI

Cahaya Fajar Budi Hartanto

Politeknik Bumi Akpelni

ABSTRAK

Kerja tim adalah sesuatu yang tidak dapat dielakkan dalam sebuah organisasi yang bergerak dinamis. Keterkaitan antar personal atau antar bagian di dalam organisasi sangat menentukan kemajuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran tentang tim dan perannya di dalam organisasi serta pola kerja tim yang efektif untuk pencapaian tujuan organisasi. Permasalahan yang teridentifikasi di dalam organisasi terkait kerja tim dirumuskan dalam beberapa bagian sebagai berikut : 1) tahap atau proses pembentukan tim; 2) jenis dan karakteristik tim; 3) pemodelan tim yang efektif; dan 4) mengelola konflik dalam tim. Penelitian dilakukan dengan metode studi pustaka melalui penelusuran berbagai sumber baik buku referensi yang telah ada sebelumnya maupun dari publikasi hasil penelitian terkini yang terkait erat dengan kerja tim dalam organisasi. Penelitian menguraikan setiap bagian tersebut di atas. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa setiap individu sebagai salah satu sumber daya dalam organisasi memiliki potensi yang perlu dioptimalkan perannya. Cara mengoptimalkannya adalah dengan menempatkan setiap individu dalam tim yang tepat untuk kemudian bekerja di dalam tim tersebut. Memang ada kemungkinan akan timbulnya konflik sebagai bagian dari proses pembentukan tim, sehingga diperlukan kemampuan untuk mengelola konflik yang timbul itu agar tidak mengganggu pencapaian tujuan yang telah

ditetapkan, melainkan justru menjadikan ditemukannya model yang efektif bagi tim kerja dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Kata Kunci: Kerja Tim; Organisasi; Efektivitas; Konflik

PENDAHULUAN

Manusia sebagai makhluk hidup yang berdampingan dengan sesama atau disebut dengan makhluk sosial, tidak mungkin lepas dari kehidupan bersama dengan orang lain. Terlebih ketika manusia dituntut untuk senantiasa memenuhi kebutuhan hidup yang tidak bisa diupayakan oleh dirinya sendiri. Maka tak bisa dihindari lagi adanya individu-individu yang merasa memiliki kesamaan nasib atau pandangan yang kemudian berkumpul untuk menjalin kerjasama dalam upaya pencapaian tujuan. Mereka kemudian membentuk sebuah organisasi yang memiliki idealisme tertentu dan dijunjung tinggi oleh seluruh anggotanya. Demikian disimpulkan dari berbagai penelitian yang nantinya akan dibahas pada bab ini. Organisasi yang telah melalui tahapan pembentukan tersebut, tentunya tidak lepas dari konflik karena di dalamnya ada anggota yang memiliki karakteristik personal. Pemimpin yang baik harus mampu mendeteksi dini kemungkinan terjadinya konflik sehingga bisa meredakan tanpa mengganggu operasional jalannya organisasi. Walaupun konflik terjadi, maka harus diambil langkah-langkah yang dinilai paling tepat untuk menyelesaikan konflik tersebut. Memahami betapa besarnya peran individu dalam tim, tahapan pembentukan tim, serta jenis dan karakteristik tim, membuat bab ini menjadi satu bagian yang penting untuk menjadi perhatian pembaca. Terlebih lagi jika sebuah tim yang sudah terbentuk masih dirasakan belum efektif sehingga masih harus mencari model efektivitas organisasi, maka bab ini bisa digunakan sebagai petunjuk atau pedoman langkah kerja. Terakhir, penjelasan terkait mengelola konflik akan membawa pembaca pada kesadaran bahwa permasalahan dalam organisasi atau tim pasti ada penyelesaiannya. Konflik yang dikelola dengan baik akan menjadi pendorong bagi organisasi untuk semakin maju dari hari ke hari.

Setelah menyelesaikan pembacaan bab ini, diharapkan para pembaca mampu membedakan manakah yang masuk kategori sebagai tim kerja atau sekedar kelompok. Kemudian pembaca juga diharapkan mampu mengenali sebuah tim sedang sampai di tahap mana dalam siklus pembentukan timnya dan dengan demikian mampu memberikan rangsangan untuk mempercepat atau memperlambat proses pembentukan tim sesuai kebutuhan dan karakteristik tim itu sendiri. Bagi pembaca yang sedang menjadi anggota tim, tentunya buku ini dapat menjadi penuntun untuk mengarahkan pada terbentuknya tim kerja yang efektif dan bebas konflik.

KERJA TIM DALAM ORGANISASI

Definisi Tim atau Kelompok Kerja

Robbins (2001) memiliki dua definisi yang membedakan antara tim kerja dan kelompok kerja. Kelompok didefinisikan sebagai dua orang atau lebih yang berinteraksi dan saling tergantung satu sama lain, yang bergabung bersama untuk mencapai sasaran. Suatu kelompok kerja adalah kelompok yang berinteraksi untuk berbagi informasi dan mengambil keputusan untuk membantu setiap anggotanya agar dapat berkinerja sesuai bidang tanggung jawabnya. Kelompok kerja tidak perlu atau berkesempatan untuk melakukan kerja kolektif yang menuntut upaya gabungan. Jadi kinerja mereka sekedar jumlah kinerja sumbangan dari setiap anggota kelompok. Sedangkan tim kerja membangkitkan sinergi positif lewat upaya yang terkoordinasi. Upaya-upaya individual dalam tim kerja menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih besar dari pada jumlah masukan individual tersebut. Tim dapat diklasifikasikan berdasarkan sasarannya, tetapi ada tiga bentuk paling lazim dari tim yang dijumpai dalam suatu organisasi yaitu tim pemecah masalah, tim yang dijumpai dalam suatu organisasi yaitu tim pemecahan masalah, tim pengelolaan diri, dan tim lintas fungsional.

Fleming (2004) mendefinisikan tim sebagai sejumlah orang yang bekerjasama sedemikian rupa sehingga bisa mencapai lebih dari sekedar jumlah pencapaian setiap individu. Tim juga diartikan sebagai kumpulan dari orang-orang yang memiliki tujuan yang

sama. Beberapa contoh tim antara lain tim kerja, tim strategi bisnis, tim proyek, tim *customer service*, tim perawatan, tim penjualan, dan sebagainya. Tim diperlukan ketika menghadapi permasalahan yang tidak terjawab oleh seseorang, ketika ada ketidakjelasan dari sebuah tugas sehingga dibutuhkan pembagian peran dengan orang lain, ketika menghadapi perubahan yang cepat, dan ketika ada kebutuhan untuk setiap orang bekerja sama secara erat pada sebuah tugas.

J.W. McDavid dan M. Harari seperti dikutip oleh Siswanto (2006) mengartikan kelompok sebagai sebuah sistem yang terorganisir dimana terdiri atas dua orang atau lebih yang saling terhubung sedemikian rupa sehingga sistem tersebut menjalankan fungsi tertentu, memiliki serangkaian peran hubungan antar anggotanya, dan memiliki serangkaian norma yang mengatur fungsi kelompok dan tiap-tiap anggotanya. Siswanto (2006) juga mengutip definisi kelompok yang dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnely. Menurut mereka, kelompok adalah dua orang bawahan atau lebih yang saling mempengaruhi dengan cara sedemikian rupa sehingga perilaku dan atau hasil karya seorang anggota dipengaruhi oleh perilaku dan atau hasil karya dari anggota lainnya.

Goetsch & Davis (2010) menyebutkan “*a team is a group of people with a common, collective goal*”. Ini berarti bahwa sebuah tim adalah sekelompok orang yang memiliki suatu tujuan bersama. Lebih lanjut dijelaskan bahwa sebuah tim bukanlah sekedar sekelompok orang. Sekelompok orang tersebut akan menjadi sebuah tim jika terdapat kondisi-kondisi seperti berikut ini:

1. Adanya persetujuan terhadap misi dari tim, semua anggota harus mengerti dan menyetujui misi tersebut agar sebuah tim dapat bekerja efektif;
2. Anggota patuh terhadap aturan dasar dan tujuan dari tim;
3. Terdapat pembagian tanggung jawab dan wewenang dibagikan secara merata dan setiap anggota tim diperlakukan sama;
4. Orang-orang dalam kelompok mau beradaptasi dengan perubahan dan jika ada yang mempertahankan gaya atau

tipenya, rekann dalam tim harus membantu untuk menyesuaikan diri dengan cara yang positif.

Menurut Amirullah (2015), kelompok dan tim adalah dua konsep yang berbeda. Kelompok atau *group* didefinisikan sebagai dua atau lebih individu yang saling tergantung dan bekerja sama, secara bersama dalam upaya meraih tujuan. Kelompok kerja (*work group*) adalah kelompok yang anggota di dalamnya saling berinteraksi terutama dalam hal saling berbagi informasi untuk membuat keputusan guna saling membantu satu dengan yang lainnya dalam batasan area kewenangannya masing-masing. Sementara itu, tim kerja (*teamwork*) mengembangkan sinergi positif melalui upaya yang terkoordinir. Upaya perorangan anggota tim menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih besar dari pada hanya sekedar totalitas input para anggotanya. Robbins dalam Amirullah (2015) mendefinisikan kelompok sebagai dua individu atau lebih, yang berinteraksi dan saling bergantung, yang saling bergabung untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu. Gibson sebagaimana dikutip Amirullah (2015), menjelaskan kelompok dari empat sudut pandang. Dari segi persepsi, kelompok dilihat sebagai kumpulan sejumlah orang yang saling berinteraksi satu sama lain, di mana tiap-tiap anggota menerima kesan atau persepsi dari anggota yang lain. Dari segi organisasi, kelompok dipandang sebagai suatu sistem terorganisir yang terdiri dari dua atau lebih individu yang saling berhubungan sehingga sistem menunjukkan beberapa fungsi, mempunyai standar dari peran hubungan antar anggota. Dari segi motivasi, kelompok dipandang sebagai sekelompok individu yang eksistensinya sebagai suatu kumpulan yang menghargai individu. Dari segi interaksi menyatakan bahwa inti dari pengelompokan adalah interaksi dalam bentuk interdependensi. Dapat disimpulkan menurut Gibson, kelompok adalah kumpulan individu dimana perilaku dan atau kinerja satu anggota dipengaruhi oleh prestasi anggota lainnya.

Sitompul, Selasdini, dan Hadi (2016) mendefinisikan tim sebagai sekelompok individu dengan kemampuan, talenta, pengalaman, dan latar belakang yang berbeda-beda, yang berkumpul bersama untuk mencapai satu tujuan bersama yang jelas. Tujuan tersebut adalah alasan eksistensi sebuah tim, dengan adanya kerjasama

dalam pencapaian tujuan. Ciri-ciri tim yang hebat menurut Sitompul, dkk adalah menciptakan hasil dengan cepat, kreatif, bijaksana, positif, dan konsisten. Tujuan tim dinilai baik apabila hasil yang diharapkan tidak mungkin diraih hanya oleh usaha satu orang saja. Untuk itu, maka seluruh anggota harus mengetahui tujuan tim dan arti yang sebenarnya dari tujuan tersebut.

Pembentukan Tim

Siswanto (2006) menyatakan bahwa kelompok dibentuk karena berbagai alasan seperti pemuasan kepuasan, kedekatan dan daya tarik, tujuan kelompok, dan alasan ekonomi. Lebih lanjut, dalam buku tersebut dipaparkan suatu model dari perkembangan kelompok yang dikemukakan Brenrd Bass dengan suatu asumsi bahwa kelompok menempuh tahap perkembangan yang dimulai dari saling menerima, komunikasi dan pengambilan keputusan, motivasi dan produktivitas, hingga tahap pengendalian dan organisasi. D. Cartrivright dan A. Zander serta Robin masih dalam buku yang sama mengemukakan bahwa suatu kelompok dapat memiliki daya tarik disebabkan oleh hal-hal berikut :

1. Tujuan kelompok dan tujuan anggota dapat disinkronkan dan ditentukan secara jelas;
2. Kelompok mempunyai seorang pemimpin yang berkharisma;
3. Reputasi atau nama baik kelompok dapat menjadi petunjuk bahwa kelompok berhasil menyelesaikan tugasnya dengan baik;
4. Kelompok tersebut relatif kecil dan memungkinkan para anggotanya dapat saling mendengar pendapat dan slaing mengevaluasi;
5. Para anggotanya dapat mengatasi hambatan dan rintangan dan mereka saling mendukung serta tidak membatasi perkembangan dan kemajuan pribadi.

Amirullah (2015) menyebutkan adanya beberapa hal yang perlu menjadi perhatian saat proses pembentukan kelompok, yaitu:

1. Persepsi : pembagian kelompok diharapkan memiliki kapabilitas yang berimbang, apabila ada anggota yang mempunyai tingkat kecerdasan rendah, maka anggota yang mempunyai

- tingkat kecerdasan tinggi mampu menginduksi anggota yang lain;
2. Motivasi : pembagian kekuatan berimbang akan memotivasi seluruh anggota kelompok untuk berkompetisi secara sehat, dalam mencapai tujuan kelompok;
 3. Tujuan : untuk menyelesaikan tugas-tugas kelompok atau individu dengan memakai metode diskusi ataupun kerjasama;
 4. Organisasi : mempermudah organisasi, sehingga penyelesaian masalah kelompok menjadi lebih efektif dan efisien;
 5. Independensi : kebebasan di sini adalah kebebasan anggota kelompok dalam menyampaikan ide dan pendapatnya;
 6. Interaksi : hubungan timbal balik dimana ada proses memberi dan menerima ilmu pengetahuan dari satu anggota ke anggota lainnya.

Lebih lanjut dijelaskan adanya berbagai macam teori pembentukan kelompok sebagai berikut:

1. Teori *propinquity* atau teori kedekatan; yaitu, teori yang menjelaskan tentang adanya afiliasi di antara orang-orang tertentu. Teori ini menjelaskan bahwa seseorang berhubungan dengan orang lain dikarenakan adanya kedekatan ruang dan daerah.
2. Teori keseimbangan merupakan teori yang didasarkan atas kesamaan sikap di dalam mencapai suatu tujuan yang relevan satu sama lain.
3. Teori pertukaran kelompok dibentuk berdasarkan pada interaksi dan susunan hadiah-biaya dan hasil.
4. Teori alasan praktis adalah teori yang terbentuk karena suatu organisasi mungkin berdiri didasarkan atas alasan ekonomi, keamanan, dan alasan sosial.

Amirullah (2015) mengutip dalam Robbins yang menyebutkan tahapan dalam pembentukan kelompok menjadi 5 tahap utama yaitu:

1. Tahap *forming*, tahap ini akan berakhir manakala para anggota telah mulai berfikir dan sadar tentang diri mereka sendiri sebagai bagian dari suatu kelompok.
2. Tahap *storming*, pada tahap ini anggota akan melawan hambatan-hambatan yang dikenakan kelompok terhadap pribadi mereka.
3. Tahap *norming*, jika para anggota sudah sadar dan menerima eksistensinya, maka dibentuklah sebuah struktur yang kokoh guna menjelaskan kedudukan masing-masing.
4. Tahap *performing*, struktur yang kokoh telah diterima oleh anggota dan mencoba memahami dan mengerti satu sama lain guna melaksanakan tugas yang ada di depan mereka.
5. Tahap *adjourning*, tahap ini lebih diarahkan pada penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi.

Hal tersebut sejalan dengan Griffin dalam Sitompul, dkk (2016) dan Tuckman dalam Fleming (2004) yang membagi tahap perkembangan tim mulai dari *forming*, *storming*, *norming*, hingga *performing*. Amirullah (2015) menyitir ilmuwan lain di bidang perilaku yang menemukan bahwa terdapat empat tahapan utama yang dilewati hingga terbentuknya sebuah kelompok. Keempat tahapan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Tahap infasi (pembentukan) dimana masing-masing individu akan berusaha dan menetapkan pola hubungan, peran, dan interaksi yang mereka rasa aman serta nyaman.
2. Tahap remaja (mengalami gejolak) yaitu ketika kelompok akan pindah ke suatu langkah dimana konflik muncul. Masing-masing individu mulai menentang pandangan dan sikap yang berbeda dari yang mereka punya.
3. Tahap kedewasaan (membentuk norma) yaitu ketika kelompok mulai berkerja sama, serta cara melaksanakan tugas dengan mengesampingkan perbedaan individu.
4. Tahap transformasi, yaitu langkah pengembangan kelompok terakhir yang terjadi ketika sasaran atau tujuan kelompok tertentu dicapai. Proses transformasi ini bisa melalui salah satu dari dua cara berikut:
 - a. Pendefinisian ulang, yaitu penetapan tujuan baru atau struktur baru, dan;
 - b. Pembubaran atau pemisahan ke dalam beberapa kelompok.

Sebagaimana dibahas sebelumnya bahwa salah satu proses pembentukan kelompok adalah tahap pembentukan norma kelompok. Menurut Indrawijaya (2010), norma kelompok adalah suatu cara melihat atau memandang sesuatu yang dimiliki oleh suatu kelompok, berupa sikap, nilai ataupun aturan permainan bersama. Norma kelompok menunjukkan arah dan isi bagaimana anggota kelompok seharusnya berinteraksi dan berperilaku. Norma yang disetujui bersama tersebut, selanjutnya akan menjadi:

1. Kerangka cara pandang kelompok terhadap sesuatu hal;
2. Pembimbing bagi tindakan dan perilaku yang dianggap benar oleh kelompok;
3. Pengarah bagi pengembangan norma tentang tindakan yang salah bagaimana yang masih dapat diterima dan mana yang sama sekali tidak dapat diterima;
4. Pedoman dalam pemberian imbalan bagi tindakan dan perilaku anggota yang dianggap baik dan pemberian hukuman bagi setiap pelanggaran.

Lebih lanjut Indrawijaya (2010) mengutip dari Hackman yang menyebutkan bahwa untuk dapat mewujudkan suatu norma kelompok, maka diperlukan persyaratan sebagai berikut:

1. Norma harus merupakan karakteristik struktural dari kelompok yang menyimpulkan dan menyederhanakan proses saling mempengaruhi di dalam kelompok tersebut;
2. Norma hanya berlaku pada perilaku di dalam kelompok dan tidak pada pikiran atau perasaan seseorang;
3. Norma secara umum dikembangkan dalam rangka pengatur perilaku yang dianggap penting oleh anggota kelompok;
4. Norma biasanya berkembang secara bertahap tetapi apabila perlu dapat dipercepat prosesnya oleh anggota kelompok;
5. Tidak semua norma dapat berlaku bagi setiap orang.

Norma kelompok di setiap tim atau organisasi dapat berupa kesepakatan tidak tertulis atau pada tim yang formal dapat berupa peraturan atau pedoman tertulis. Tim yang sudah terbentuk kemudian akan menyusun organisasinya. Penyusunan organisasi dapat dilihat dari berbagai sudut pandang. Indrawijaya (2010) menyebutkan bahwa dari pandangan struktural, penyusunan organisasi dapat dikelompokkan ke dalam enam prinsip penting,

yaitu: garis kewenangan (*lines of authority*), pemisahan antara jalur dan staf, departementasi, spesialisasi, pendelegasian dan desentralisasi, serta rentang pengendalian (*span of control*). Sedangkan menurut pandangan perilaku, ada beberapa teori yang dikemukakan antara lain, Teori X dan Y Douglas McGregor, Teori Rensis' Likert atau Likert's System IV, Teori Argyris, Teori Warren Bennis: Demokrasi dan Perubahan. Salah satu di antara teori tersebut yang cukup terkenal adalah Teori X dan Y. Pandangan struktural berpangkal pada asumsi mengenai hakikat manusia, yang dinyatakan dengan Teori X, yaitu:

1. Pada dasarnya melekat pada diri manusia untuk tidak mau atau malas bekerja dan akan berusaha untuk menghindarinya apabila mungkin;
2. Disebabkan karena sifat manusia yang tidak mau bekerja, mereka harus dipaksa, diperintah dan bila perlu dihukum sehingga mereka mau bekerja kerjas;
3. Rata-rata manusia senang diarahkan dan berusaha untuk sebisa mungkin menghindar dari tanggung jawab.

Aspek tersebut melihat manusia dari aspek negatif, dan karenanya harus digantikan dengan asumsi lain yang disebut dengan Teori Y, yaitu:

1. Manusia tidak selalu tidak senang bekerja;
2. Pengawasan dari orang lain dan pemberian hukuman bukanlah satu-satunya jalan untuk membuat manusia bekerja keras dalam mencapai tujuan;
3. Manusia dapat lebih digerakkan dengan memenuhi urutan kebutuhan mereka, yaitu kebutuhan untuk berprestasi, penghargaan, dan menampilkan karya mereka yang terbaik;
4. Rata-rata manusia senang belajar, dalam keadaan tertentu, tidak saja menerima tanggung jawab tetapi juga mencarinya;
5. Kemampuan untuk memiliki tingkat imajinasi yang tinggi, kecerdasan dan kreativitas dalam memecahkan persoalan organisasi sesungguhnya tersebar pada setiap anggota organisasi dan tidak hanya sebatas pada orang-orang tertentu.

Tim yang sudah memiliki keeratan hubungan antar anggota di dalamnya akan memiliki tingkat kohesivitas kelompok yang tinggi. Setiap anggota akan menyatakan komitmennya untuk

mempertahankan kelompok dan saling memperhatikan sehingga pada akhirnya akan menunjang kinerja tim. Beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh Khan, Ziauddin, Jam, & Ramay (2010), Yeh & Hong (2012), Memari, Mahdieh, & Marnani (2013), Trang, Armanu, Sudiro, & Noermijati (2013), Setyaningdyah, Nimran, Kertahadi, & Thoyib (2013), Kamis & Susilowati (2013), Asiedu, Sarfo, & Adjei (2014), Folorunso, Adewale, & Abodunde (2014). Hasil penelitian mereka sepakat menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja. Amirullah (2015) mengutip penjelasan Robbins bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kohesivitas sebuah kelompok, di antaranya:

1. Waktu kebersamaan. Semakin lama seseorang menghabiskan waktu bersama dengan orang lain, maka semakin dekat (*cohesive*) mereka di dalam kelompok;
2. Sulitnya memasuki kelompok. Makin sulit memasuki suatu kelompok akan makin kohesif kelompok itu;
3. Ukuran kelompok. Semakin besarnya ukuran kelompok maka interaksi dengan anggota menjadi lebih sulit;
4. Jenis kelamin. Suatu penemuan yang konsisten bahwa wanita sebagai penghasil kohesi yang lebih tinggi dari pada pria;
5. Ancaman pihak luar. Kekohesifan sebuah kelompok akan semakin meningkat apabila kelompok tersebut mendapat ancaman-ancaman dari pihak luar;
6. Kesuksesan sebelumnya. Jika suatu kelompok memiliki sejarah kesuksesan, kelompok itu akan terus membina kebersamaannya.

Jenis dan Karakteristik Tim

Tidak semua orang yang berkumpul dapat dikatakan sebagai sebuah tim. Menurut Amirullah (2015), ciri-ciri sebuah tim adalah setiap anggotanya:

1. Mempunyai ciri dan identitas yang serupa serta mentaati peraturan yang berlaku;
2. Mengetahui misi, tujuan dan sasaran yang akan dicapai serta ada kesepakatan terhadap misi tim tersebut;
3. Di bawah seorang pimpinan yang sama dengan pembagian tugas, tanggung jawab, dan wewenang;
4. Merasakan dampak keberhasilan dan kegagalan;

5. Saling bekerjasama dan berkolaborasi dalam menunaikan tugas, serta dapat beradaptasi terhadap perubahan;
6. Memiliki latar belakang keahlian yang berbeda-beda.

Bekerja di dalam tim akan memberikan manfaat baik bagi organisasi maupun anggota. Bagi organisasi, kerjasama tim akan meningkatkan produktivitas kerja, kualitas kerja, mentalitas kerja, dan kemajuan organisasi. Sedangkan bagi anggota, kerjasama tim dapat mengurangi beban akibat pekerjaan karena tanggung jawab pekerjaan akan dipikul bersama, memperoleh balas jasa atau penghargaan, sebagai media aktualisasi diri, serta dapat menyalurkan bakat dan kemampuannya.

J.W. McDavid dan M.Harari dalam Siswanto (2006) menekankan bahwa kelompok memiliki beberapa ciri, di antaranya adalah peran dan norma. Peran yang ada di dalam kelompok terdiri atas:

1. Peran yang dirasakan, yaitu serangkaian perilaku yang dianggap harus dilaksanakan oleh orang yang menduduki posisi yang terkait, dan;
2. Peran yang dimainkan adalah perilaku yang benar-benar dilaksanakan oleh seseorang.

Sementara norma adalah standar yang diterima oleh seluruh anggota kelompok. Norma memiliki ciri khas tertentu yang sangat penting bagi anggota kelompok, yaitu:

1. Hanya dibentuk sehubungan dengan hal-hal yang penting bagi kelompok;
2. Diterima dalam berbagai macam hirarki oleh seluruh anggota kelompok;
3. Mungkin saja berlaku bagi seluruh anggota atau bisa jadi hanya berlaku bagi beberapa anggota kelompok saja.

Setiap orang yang tergabung ke dalam tim akan memiliki peran-peran khusus yang mendukung keberlangsungan sebuah tim. Menurut Belbin dalam Allen (2004), terdapat sembilan peran tim yang harus dibedakan satu sama lain yaitu sebagai berikut:

1. Perencana (*Planner*)
Menghasilkan ide-ide baru dan menyelesaikan masalah yang sulit.
2. Peneliti sumber daya (*Resource investigation*)

- Mereka cenderung mengambil ide-ide mentah dari orang lain lalu mengembangkannya.
3. Koordinator (*Coordinator*)
Mereka adalah delegator yang bagus, komunikator yang handal, dan orang yang ahli mendukung bakat individu serta memanfaatkan bakat itu untuk kepentingan seluruh tim.
 4. Pembentuk (*Shaper*)
Fungsi utama pembentuk adalah untuk membantu membentuk usaha tim.
 5. Evaluator Monitor
Evaluator monitor adalah pemikir yang objektif dan menyediakan waktunya sendiri untuk mencapai kesimpulan.
 6. Pekerja Tim (*Teamworker*)
Pekerja tim adalah orang yang sportif, sensitif, dan senang bergaul serta cakap mengenali aliran emosi yang terpendam di dalam tim secara jelas dan sangat detail.
 7. Pelaksana (*Implementer*)
Mereka adalah anggota-anggota tim yang mempunyai keahlian atau keterampilan berorganisasi akal sehat dan disiplin diri untuk mengubah ide dan keputusan menjadi pekerjaan yang dapat didefinisikan dan dikelola.
 8. Penyempurna (*Completer*)
Mereka adalah orang yang suka gelisah atau cemas terhadap terjadinya kesalahan atau kekeliruan sehingga mereka bisa menjadi korektor yang cermat dan teliti.
 9. Spesialis (*Specialist*)
Spesialis didedikasikan untuk memperoleh keahlian atau pengetahuan yang sangat terspesialisasi dalam area subyek mereka sendiri.

Siswanto (2006) menyatakan bahwa jika suatu kelompok telah berkembang dengan melewati berbagai tahap perkembangan, maka kelompok itu mulai menampilkan karakteristik tertentu. Untuk memahami perilaku kelompok perlu diketahui karakteristik umum seperti struktur, hirarki status, peran, norma, kepentingan, dan kesatupaduan. Amirullah (2015) membagi kelompok dalam tiga jenis yaitu:

1. Kelompok formal

Kelompok formal adalah suatu kelompok kerja yang dicirikan dengan adanya struktur organisasi, pembagian kerja yang ditandai untuk menegakkan tugas-tugas. Contoh kelompok formal:

- a. Kelompok komando yaitu kelompok yang pengaturannya ditentukan oleh sebuah bagian organisasi. Kelompok ini tersusun atas bawahan-bawahan yang melapor langsung kepada satu orang manajer tertentu.
 - b. Kelompok tugas yaitu kelompok yang tersusun atas sejumlah karyawan yang bekerja untuk menuntaskan suatu tugas tertentu atau proyek.
2. Kelompok informal

Kelompok informal adalah suatu kelompok yang dibentuk dengan menggunakan dasar pada kesukaan individu atau kemiripan minat, latar belakang, dan karakteristik pribadi. Contoh kelompok informal:

- a. Kelompok kepentingan, merupakan kumpulan dari sejumlah individu yang tidak bergabung/termasuk dalam anggota dari kelompok tugas maupun komando.
 - b. Kelompok persahabatan, merupakan mereka yang tegabung bersama-sama karena mereka berbagi satu karakteristik atau lebih.
3. Kelompok referensi

Kelompok referensi yaitu kelompok yang secara pribadi penting bagi seseorang. Kelompok ini dijadikan oleh seseorang sebagai sumber nilai, keyakinan, atau sikap pribadi atau sebagai standar untuk menilai perilaku dirinya sendiri. Tugas pemimpin di sini adalah bagaimana mengarahkan kelompok-kelompok tersebut, terutama kelompok informal untuk bisa bekerja dan mencapai sasaran yang ditentukan.

Daft berpendapat, sebagaimana dikutip oleh Sitompul, dkk (2016) membagi tim kerja menjadi enam jenis, yaitu:

1. Tim formal adalah tim yang dibentuk oleh organisasi sebagai bagian dari struktur organisasi formal.
2. Tim vertikal adalah tim formal yang terdiri atas satu orang manajer dan beberapa orang bawahan dalam rantai komando organisasi formal.

3. Tim horizontal adalah tim formal yang terdiri atas beberapa karyawan pada tingkat hirarki yang hampir sama, namun berasal dari area keahlian yang berlainan.
4. Tim dengan tugas khusus untuk menangani proyek dengan kepentingan dan kreativitas khusus.
5. Tim mandiri adalah tim yang beranggotakan 5-20 orang pekerja dengan beragam keterampilan, yang menjalani rotasi pekerjaan untuk menghasilkan produk atau jasa secara lengkap dan pelaksanaan diawasi oleh anggota terpilih.
6. Tim pemecahan masalah yang terdiri dari 5-12 karyawan yang dibayar per jam dari departemen yang sama, tempat mereka bertemu untuk berdiskusi tentang cara memperbaiki kualitas, efisiensi, dan juga lingkungan kerja.

Lebih lanjut, Sitompul, dkk (2016) mengutip Hariandja yang membagi tipe tim sebagai berikut:

1. *Problem solving team*, yaitu tim yang dibentuk untuk mengatasi beragam masalah yang timbul dalam usaha meningkatkan kinerja.
2. *Self managed team*, yaitu tim yang ditujukan untuk meningkatkan produktivitas dengan memberi kewenangan kepada kelompok untuk mengatur kerja mereka.
3. *Cross functional team*, yaitu tim yang ditujukan untuk menuntaskan tugas khusus.

Model Kefektifan Tim

Menurut Johnson dan Johnson dalam Sitompul, dkk (2016), ada sembilan dimensi dalam model efektivitas tim yang dapat digunakan untuk mengevaluasi anggota tim dan mengidentifikasi kekuatan serta kelemahan di dalam tim, yakni:

1. Pemahaman, relevansi, dan komitmen terhadap tujuan dari semua anggota tim;
2. Komunikasi tentang gagasan dan perasaan antar anggota tim;
3. Kepemimpinan partisipatif yang mendistribusikan peran kepada seluruh anggota tim;
4. Fleksibel dalam menggunakan prosedur pengambilan keputusan;
5. Manajemen konflik yang konstruktif;

6. Kekuasaan berdasarkan pada keahlian, kemampuan, dan informasi;
7. Kohesivitas tim yang tinggi untuk menumbuhkan produktivitas;
8. Strategi pemecahan masalah dan menghasilkan solusi;
9. Efektivitas interpersonal yang semakin meningkat.

Lebih lanjut, Sitompul, dkk (2016) menyebutkan beberapa kiat dalam membangun tim yang baik adalah sebagai berikut:

1. Bergerak ke arah yang sama secara bersama-sama;
2. Perjelas keahlian dan tanggung jawab anggota tim (*job-description*);
3. Adanya peraturan, panduan, dan prosedur sebagai acuan untuk menyelesaikan masalah.
4. Hindari masalah yang bisa diprediksi;
5. Gunakan semua peraturan, panduan, atau prosedur sebagai alat pengukur;
6. Membantu rekan yang masih baru di dalam tim;
7. Selalu bekerja sama antar individu dalam tim;
8. Wujudkan gagasan atau ide menjadi kenyataan;
9. Pacu kreativitas dengan melatih anggota tim menyelesaikan masalah;
10. Ambil keputusan secara solid, efektif dan efisien, berorientasi ke masa depan dengan menggunakan informasi, intuisi, dan pengenalan risiko;
11. Hindari penyelesaian masalah secara kompromi;
12. Cari kesamaan pandangan dengan pengambilan keputusan secara konsensus;
13. Manfaatkan pertentangan sebagai langkah untuk membangun kreativitas;
14. Perangi virus konflik dengan menghindari pemicu konflik sejak awal;
15. Saling percaya di dalam tim;
16. Adakan rapat secara baik dengan susunan agenda rapat yang baik;
17. Saling memberi penghargaan;
18. Evaluasi tim secara teratur meliputi evaluasi tim, evaluasi tujuan, rayakan kemenangan, dan lakukan perbaikan;

19. Pimpin tanpa mendominasi dengan mengusulkan, mengarahkan, mengajukan pertanyaan, merangkung sudut pandang, menggarisbawahi konsekuensi, dan membiarkan segala sesuatunya terjadi;
20. Minta bantuan demi terhindar dari timbulnya kesalahan atau masalah;
21. Jangan menyerah pada kendala atau kesalahan.

Menurut Keban (2008), suatu organisasi dapat dikatakan efektif apabila tujuan organisasi atau nilai-nilai sebagaimana ditetapkan dalam visinya tercapai. Nilai-nilai ini merupakan nilai-nilai yang telah disepakati bersama antara para *stakeholders* dari organisasi yang bersangkutan. Untuk menilai efektivitas organisasi, Keban mengacu pada 30 kriteria efektivitas organisasi sebagaimana diungkapkan oleh Campbell yaitu tingkat efektivitas secara keseluruhan, produktivitas, efisiensi, keuntungan, kualitas, tingkat kecelakaan, perkembangan, tingkat ketidakhadiran, pergantian, kepuasan kerja, motivasi kerja, semangat kerja, tingkat kendali, tingkat kohesi atau konflik, fleksibilitas atau kemampuan beradaptasi, rencana dan penetapan tujuan, persetujuan tentang tujuan, tingkat internalisasi tujuan organisasi, peran dan kesesuaian norma, keterampilan manajerial atau kerja, manajemen dan komunikasi informasi, kemudahan, pemanfaatan lingkungan, evaluasi oleh pihak luar, stabilitas, nilai sumber daya manusia, partisipasi dan saling pengaruh, perhatian terhadap *training* dan pengembangan serta terhadap prestasi.

Sedangkan Kusdi (2011) menyatakan bahwa efektivitas bukan sesuatu yang mudah untuk dinilai secara obyektif karena sesungguhnya adalah suatu konsep yang mengandung ambiguitas dan tidak jarang mengandung ukuran yang kontradiktif. Para peneliti dan praktisi organisasi akhirnya menyimpulkan bahwa efektivitas organisasi tidak bisa diukur dengan kriteria tunggal, fungsi-fungsi yang berbeda dalam organisasi membutuhkan kriteria evaluasi yang berbeda, dan efektivitas organisasi perlu diukur dari aspek proses atau cara maupun aspek hasil. Kusdi maupun Indrawijaya sama-sama mengutip empat model pendekatan Robbins dalam menetapkan kriteria efektivitas organisasi yaitu pendekatan *goal-attainment* yang menekankan terwujudnya tujuan organisasi, pendekatan *system* yang lebih

menekankan tahapan input-proses-output, pendekatan *strategic constituency* yang menilai efektivitas dari kepuasan pemangku kepentingan strategis organisasi, dan pendekatan *competing values* yang mensyaratkan organisasi untuk menentukan sendiri titik berat efektivitasnya sendiri.

Tim kerja akan efektif jika seluruh sumber daya diberdayakan secara optimal. Pemberdayaan harus menjadi budaya dalam setiap tim kerja. Pemberdayaan dimulai dari pemberian informasi tentang organisasi kepada seluruh anggota tim. Suryadi (2006) menyatakan bahwa setelah diberikan informasi tentang perusahaan, maka karyawan akan siap untuk mendengarkan dan memahami visi perusahaan, termasuk juga pembelajaran akan misi, nilai, dan citra perusahaan. Pada proses pemberdayaan, penentuan tujuan kinerja tim harus dibicarakan antara pemimpin dan anggota tim. Agar tujuan tersebut berguna, bermakna, dan bermotivasi, maka setiap orang harus menjawab lima pertanyaan yang terangkum dalam kata SMART yaitu *Specific* (apa yang harus saya lakukan?), *Motivational* (apa manfaatnya bagi saya?), *Attainable* (apakah tujuan itu bisa dicapai?), *Relevant* (mengapa saya melakukan ini?), dan *Trackable* (bagaimana saya menilai kemajuan saya?). Seluruh anggota tim harus diberi penyadaran bahwa perubahan dalam tim selalu memerlukan waktu. Pemimpin yang efektif harus mampu menuntun tim di fase awal pemberdayaan hingga terwujud karakter tim yang tangguh sebagaimana terangkum dalam kata PERFORM yaitu:

Purpose : berbagi tujuan yang sama;

Empower : memberdayakan semua kecakapan anggota tim;

Relationship : menggunakan relasi dan komunikasi secara efektif;

Flexibility : menunjukkan kelenturan dalam pengambilan keputusan;

Optimal : meraih kinerja yang optimal;

Recognition : memberikan pengakuan dan penghargaan atas kontribusi anggota tim;

Morale : semangat yang tinggi baik dari dorongan manajemen dan diri sendiri.

Suryadi (2006) berpendapat bahwa tim tidak dapat berjalan efektif dengan segera di awal masa pemberdayaan jika pemimpin

dan anggota berasal dari organisasi berbudaya berbeda terutama dari budaya hirarki dimana keputusan dibuat oleh manajer dan karyawan hanya melaksanakan saja. Untuk itu, tiap-tiap anggota tim perlu diberikan pelatihan yang memadai misalnya kemampuan berkomunikasi dan pengambilan keputusan sehingga ketika mereka memimpin, mereka benar-benar siap membawa tim kerja pada efektifitas kerjanya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinannya masing-masing diharapkan dapat mempengaruhi kinerja anggotanya. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja. Seperti misalnya penelitian oleh Apriani (2009), Mutmainah, Troena, & Noermijati (2013), Lee (2013) yang secara umum menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap efektivitas kinerja. Pada beberapa penelitian disebutkan lebih detail gaya kepemimpinan mana yang berpengaruh pada efektivitas kinerja. Misalnya penelitian Adeyemi (2010) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan otokratis lebih berpengaruh pada kinerja dibanding gaya demokratis. Penelitian Obiwuru, Okwu, Akpa, & Nwankwere (2011), Setyaningdyah, dkk (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja. Sedangkan Rukmani, Ramesh, & Jayakrishnan (2010), Rehman, Shareef, Mahood, & Ishaque (2012), Javaid & Mirza (2013) justru menunjukkan kepemimpinan transformasional yang lebih berpengaruh positif dibandingkan kepemimpinan transaksional.

Penentuan jumlah anggota tim, juga akan mempengaruhi efektivitas tim tersebut. Oleh karena itu, dalam penentuan jumlah anggota tim, ada hal-hal yang perlu dipahami. Menurut Sitompul, dkk (2016), masalah yang perlu menjadi perhatian adalah:

1. Semakin besar jumlah anggota tim, komunikasi semakin kompleks dan sulit karena fokus pada masalah pribadi dapat mengalahkan keutuhan agenda tim yang terprogram;
2. Dalam tim yang terlalu kecil, *gap* akan muncul dan diskusi akan melebar dari fokus utama yang dibahas dalam forum;
3. Dalam jumlah tim yang seimbang, terjadi kesulitan mendapatkan suara mayoritas.

Adapun beberapa prinsip yang harus diambil dalam penentuan jumlah anggota tim adalah:

1. Karakteristik pimpinan tim, baik dari segi fisik maupun psikis;
2. Karakteristik anggota tim berdasarkan kemampuan dan semangat bekerja;
3. Sejauh mana seorang pemimpin menyediakan waktu bagi dirinya untuk melakukan tugas nonmanajerial dan manajerial;
4. Gaya atau sifat pekerjaan yang ditinjau dari segi kompleksitas dan kesederhanaannya;
5. Gaya manajerial, dari segi pembagian tugas, apakah berfokus pada implementasi kebijakan dan anggaran untuk mendukung program.

Sebagai perbandingan, berikut ini disajikan penerapan kerja tim di dua negara maju yaitu Jepang dan Amerika sebagaimana ditulis oleh Sitompul, dkk (2016), yaitu:

1. Kerja tim di Jepang

Manajemen dalam pandangan bangsa Jepang adalah komitmen kolektif yang lahir dari kesadaran diri dan rasionalitas untuk mengabdikan pada institusi atau perusahaan tempat kita bekerja, baik secara fisik maupun nalar. Manajemen kolektif atau manajemen konsensus yang terdapat dalam perusahaan Jepang adalah kolektivitas dengan makna bahwa kerja sama, sinergi, dan berkarya bukan hanya saling mendorong satu dengan yang lain, namun lebih dari itu dilakukan secara *hand in hand*, aktif dalam mengambil keputusan dan menentukan tujuan kerja tim. Filosofi manajemen efektif ini tidak hanya berlaku di dalam perusahaan, tetapi berlaku di seluruh sendi kehidupan bangsa Jepang. Setiap orang merasa bahwa dirinya adalah bagian dari anggota tim yang harus fokus pada kemahiran dan kemampuan berkomunikasi serta berinteraksi dengan orang lain.

2. Kerja tim di Amerika

Perbedaan terpenting antara Jepang dan Amerika terkait dengan kerja tim adalah kecenderungan dan fokus terhadap kolektivitas dan individualitas. Jepang lebih cenderung bersifat kolektif ketimbang individualis, sedang Amerika lebih mengedepankan pekerjaan yang independen dan

individualis. Oleh karena itu individu di Amerika relatif lebih tahan banting dan sangat menikmati keterampilannya.

Mengutip dari Belbin, Allen (2004) menyatakan bahwa faktor kunci yang mempengaruhi kesuksesan sebuah tim adalah orang yang menduduki jabatan ketua, seorang perencana yang kuat dalam tim, penyebaran kemampuan mental yang bagus, persebaran dalam karakteristik pribadi akan memberikan cakupan yang luas atas peran tim, pencocokan yang bagus antara sifat anggota tim dengan tanggung jawab mereka dalam tim, serta pengenalan terhadap ketidakseimbangan dalam tim dan kemampuan untuk menyesuaikannya. Jika ada ketidakseimbangan, maka tim dapat diperbaiki dengan perubahan susunan (*reshuffle*), meningkatkan fleksibilitas fungsi dalam tim, memisahkan anggota tim yang berselisih, transfer atau pertukaran dengan tim lain, dan perekrutan anggota tim. Menurut Amirullah (2015), sebuah tim yang bagus dan berkualitas harus memiliki ciri-ciri sebagai tim yang berkualitas, yaitu:

1. Anggota tim memiliki kepedulian sesama anggota dan tahu apa yang penting bagi tim;
2. Anggota tim saling berkomunikasi dan tumbuh bersama;
3. Ada kesesuaian tim;
4. Anggota tim menempatkan hak-hak individu di bawah kepentingan tim;
5. Setiap anggota tim memainkan peran terbaik;
6. Anggota tim tahu tepat dimana tempat tim berdiri dan bersedia berkorban untuk tim.

Pengelolaan Konflik dalam Tim

Tim selalu akan menghadapi konflik dalam perjalanannya dikarenakan setiap orang di dalam tim memiliki karakter personalnya yang bisa saja mendukung atau menghambat pencapaian tujuan tim. Amirullah (2015) menjelaskan bahwa konflik terdiri dari empat jenis, yaitu:

1. *Intrapersonal conflict*, yaitu konflik yang terjadi dalam diri sendiri, misalnya : bimbang dalam memilih antara berkata bohong atau jujur;
2. *Interpersonal conflict*, yaitu konflik yang terjadi dengan orang lain, misalnya: hubungan suami dengan istri;

3. *Intragroup conflict*, yaitu konflik yang terjadi dalam suatu kelompok, misalnya perbedaan pendapat yang terjadi dalam suatu group/ organisasi;
4. *Intergroup conflict*, yaitu konflik yang terjadi antar kelompok, misalnya: antara manajemen dengan serikat pekerja.

Kembali Amirullah (2015) mengutip pendapat Winardi yang membagi konflik menjadi empat macam, jika dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi, yaitu: 1) konflik vertikal seperti atasan dengan bawahan; 2) konflik horizontal seperti antar karyawan setingkat; 3) konflik garis-staf seperti antara karyawan lini dengan pejabat staf yang berfungsi sebagai penasihat; dan 4) konflik peran karena seseorang mengemban lebih dari satu peran di organisasi. Pimpinan tim seharusnya dapat mendeteksi atau mengidentifikasi munculnya konflik di dalam tim. Indrawijaya (2010) menyatakan bahwa beberapa gejala dan perilaku hubungan antar kelompok yang kurang baik antara lain: 1) lemahnya koordinasi; 2) rendahnya mutu komunikasi antar kelompok; 3) buruknya pendapat kelompok yang satu mengenai kelompok yang lain. Adapun menurut Allen (2004), contoh indikator terjadinya masalah yang dihadapi anggota tim adalah penurunan produktivitas, ketidakmampuan memenuhi tenggat waktu terutama yang terlalu ketat, ketidak hadiran, tempramen yang jelek atau sifat mudah marah, kurangnya antusiasme, pekerjaan atau kinerja yang buruk, sifat yang negatif, pemborosan waktu, komunikasi atau hubungan kerja yang buruk dengan orang lain, menjadi pendiam atau penyendiri karena ketidak amanan atau rasa takut yang berlebihan, serta munculnya anggota tim yang memiliki sifat kontra-produktif seperti suka mengeluh, pesimis, berprasangka, merasa paling tahu, suka membuat kegaduhan, terlalu kompetitif, suka mendominasi, agresif, manipulatif, dan suka melawan.

Konflik juga dapat sengaja diciptakan melalui manajemen konflik yang baik. Amirullah (2015) menyampaikan ada empat kuadran manajemen konflik yang dapat diterapkan, yaitu : 1) kuadran kalah-kalah (menghindari konflik); 2) kuadran menang-kalah (persaingan), 3) kuadran kalah-menang (mengakomodasi); dan 4) kuadran menang-menang (kolaborasi). Selain itu, ada lima gaya mengelola konflik menurut Kreitner dan Kinicki yang dikutip

oleh Amirullah (2015) yakni *integrating (problem solving)*, *obliging (smoothing)*, *dominating (forcing)*, *avoiding*, dan *compromising*. Konflik juga dapat mengandung unsur positif dan manfaat. Beberapa manfaat konflik disebutkan oleh Hammer dan Organ dalam Indrawijaya (2010) sebagai berikut:

1. Konflik akan mencegah stagnasi organisasi;
2. Konflik akan memberikan stimulasi terhadap timbulnya ketertarikan dan keingintahuan;
3. Konflik akan menjadi media untuk pengungkapan persoalan dimana pencarian jalan pemecahan juga dapat dilakukan;
4. Konflik merupakan dasar bagi terjadinya perubahan, baik bagi perorangan maupun perubahan sosial;
5. Konflik dapat membantu setiap orang untuk menguji kemampuan, untuk keperluan belajar, dan untuk pengembangannya;
6. Konflik dapat membantu orang-orang dan kelompok untuk menciptakan identitas dan citra diri mereka.

Selain harus mampu mengidentifikasi secara dini terhadap gejala terjadinya masalah, pemimpin juga harus memahami beberapa hal yang dapat menyebabkan timbulnya konflik sehingga dapat digunakan untuk menciptakan perilaku organisasi yang bebas konflik. Menurut Allen (2004), hal-hal yang dapat merusak tim antara lain timbulnya perselisihan, adanya ketidakadilan pimpinan, pujian yang berlebihan dan kurangnya penghargaan atas prestasi tim. Adapun unsur-unsur dalam konflik menurut Hammer dan Organ dalam Indrawijaya (2010) adalah:

1. *The Parties*

Pihak-pihak yang sedang berada dalam konflik pada umumnya paling tidak ada dua. Misalnya seseorang lawan seseorang, perorangan lawan organisasi, organisasi lawan organisasi lain, dan sebagainya.

2. *The Field of Conflict*

Bidang konflik dapat merupakan semua kemungkinan arah perkembangan konflik, seperti konflik tertutup, konflik terbuka atau masalah konfrontasi.

3. *The Dynamics of the Situation*

Dengan ini dimaksudkan suatu situasi dimana setiap kelompok berusaha mendekati pihak ketiga yang dianggap memiliki

kedudukan setingkat atau lebih tinggi dari pihak yang menjadi lawannya.

4. *The Management, Control or Resolution of Conflict*

Unsur ini terkandung pengertian bahwa konflik bukanlah sesuatu yang dapat berdiri dan tidak dapat secara jelas dibedakan kapan dimulainya dan kapan pula berakhir. Konflik bisa dimulai dari situasi yang mendahuluinya dan bisa saja tidak terselesaikan dengan jelas karena intensitas konfliknya mengalami pergeseran karena situasi yang dinamis.

Salah satu masalah yang cukup berat dalam tim adalah ketika akan dilakukannya suatu perubahan oleh pimpinan tim dalam rangka proses pemberdayaan, maka akan ada yang menunjukkan dukungannya atau sebaliknya justru akan menunjukkan resistensi atau penolakan. Menurut Suryadi (2006), untuk memperkecil atau meniadakan konflik, rencana aksi perubahan atau pemberdayaan dilakukan melalui tahapan berikut ini:

1. Memulai dan mengorientasikan pemberdayaan
 - a. Saling berbagi informasi untuuk memulai proses perubahan.
 - b. Menetapkan batas-batas untuk menciptakan otonomi.
 - c. Mengembangkan tim untuk mengganti sistem hirarki.
2. Perubahan dan putus asa
 - a. Berbagi dan mendengarkan lebih banyak lagi informasi.
 - b. Memperluas batas-batas untuk menetapkan otonomi dan tanggung jawab.
 - c. Mendorong tim untuk lebih banyak menerapkan peran hirarki.
3. Menerapkan dan menghaluskan pemberdayaan
 - a. Meningkatkan saling berbagi informasi untuk peningkatan performa.
 - b. Memasukkan batas-batas ke dalam sistem nilai setiap orang.
 - c. Tim mengganti sistem hirarki.

Ada beberapa cara yang dipakai untuk menyelesaikan masalah yang terjadi dalam tim. Secara garis besar, Indrawijaya (2010) menyebutkan beberapa strategi penganggulangan konflik, yaitu: 1) pemecahan persoalan; 2) perundingan atau musyawarah; 3) mencari lawan yang sama; 4) meminta bantuan pihak ketiga; 5)

mensubordinasikan kepentingan dan tujuan pihak-pihak yang sedang konflik kepada kepentingan dan tujuan yang lebih besar; 6) peningkatan interaksi dan komunikasi; 7) latihan kepekaan (*sensitivity training*); dan 8) koordinasi. Masih menurut Indrawijaya (2010), kelompok yang berinteraksi atau *interacting groups* yang sering pula disebut *discussion group*, merupakan teknik konvensional pemecahan masalah dalam tim. Sedangkan kelompok tidak berinteraksi atau *nominal groups* adalah suatu pertemuan antara sejumlah orang (bukan anggota kelompok yang ada) untuk memecahkan persoalan tertentu. Dalam kelompok ini proses pemecahan persoalan dilakukan melalui tahap sebagai berikut:

1. Tiap anggota kelompok mempelajari persoalan atau tugasnya masing-masing, yang lalu mereka tuliskan dalam catatan mereka;
2. Sesudah itu secara bergantian setiap anggota diminta untuk mengemukakan pendapatnya;
3. Catatan ringkas di papan tulis ini kemudian didiskusikan untuk dinilai dan diklarifikasi;
4. Kemudian setiap anggota kelompok secara diam-diam memilih dan menentukan urutan pilihannya mengenai beberapa cara pemecahan;
5. Pilihan yang terbanyaklah yang nantinya akan menjadi keputusan kelompok.

Proses pengambilan keputusan dalam memecahkan persoalan dapat dilakukan secara berkelompok atau sendiri. Tentu keberanian kelompok lebih tinggi dalam mengambil risiko jika dibandingkan dengan keberanian perseorangan. Indrawijaya (2010) mengutip pendapat Hammer dan Organ yang mendukung "*the risk-shift hypothesis*". Alasan keberanian kelompok lebih besar dari pada keberanian perseorangan adalah:

1. Dalam kelompok yang sudah matang dan terbuka, masing-masing anggota mudah untuk memberikan dan mendapatkan informasi;
2. Bila suatu pemecahan persoalan gagal, maka kesalahan lebih merupakan kesalahan kelompok daripada kesalahan perseorangan;

Lebih lanjut, menurut Van de Van dan Delbecq sebagaimana disitir oleh Indrawijaya (2010), proses pemecahan persoalan yang efektif adalah sebagai berikut:

1. Gunakan cara *nominal grouping* untuk mendapatkan data dan mengangkat ide atau pandangan anggota;
2. Gunakan interaksi kelompok terstruktur dan diskusi informal untuk mengklasifikasi dan mengevaluasi pandangan yang telah dikumpulkan;
3. Gunakan *nominal grouping* untuk pemungutan suara (*voting*) dan mendapatkan pertimbangan akhir yang lebih terbuka.

Jika dikaitkan dengan perilaku keorganisasian, maka untuk menyelesaikan konflik, ada beberapa teori pengambilan keputusan yang dapat digunakan. Dua teori yang penting menurut Indrawijaya (2010) adalah teori pengambilan keputusan yang bersifat normatif dimana didasarkan dalam tiga asumsi:

1. Bahwa manusia adalah makhluk ekonomis yang selalu berusaha untuk memaksimalkan sesuatu seperti keuntungan, penghasilan, dan kepuasan;
2. Bahwa pengambil keputusan adalah orang yang memiliki pengetahuan lengkap yang tidak hanya mengetahui tentang pilihan yang ada, tetapi juga dengan segala konsekuensi dari setiap pilihan tersebut;
3. Bahwa pengambil keputusan mempunyai daftar urutan kesenangan yang menjadi dasar dalam mengurutkan konsekuensi yang disenangi.

Sedangkan teori pengambilan keputusan yang kedua adalah yang bersifat perilaku dimana didasarkan oleh asumsi berikut ini:

1. Bahwa pengambil keputusan adalah seorang administrator yang berusaha untuk lebih mencari kepuasan daripada mencari keuntungan;
2. Bahwa manusia tidak akan mampu menemukan kemungkinan atau alternatif-alternatif, hasilnya, dan kerugiannya, atau mereka selalu bergerak dalam batas rasionalitas;
3. Bahwa proses penemuan (alternatif) selalu berurutan, sehingga setiap proses analisis atas suatu alternatif akan mempengaruhi pemilihan alternatif.

Jika konflik yang terjadi dalam tim terkait dengan semangat anggota tim, maka dapat ditempuh cara-cara yang diajukan oleh Allen (2004) berikut ini:

1. Doronglah anggota tim untuk saling mendukung satu dengan yang lainnya;
2. Latihlah tim secara bersama-sama sebagai satu kesatuan dalam keadilan;
3. Tempatkan anggota-anggota tim yang berbeda pada proyek yang berbeda;
4. Berikanlah pada tim anda informasi rahasia sebagai wujud kepercayaan pada tim;
5. Perlakukan setiap orang sebagai bagian dari anggota tim, jangan sampai ada yang merasa tersisih atau dikeluarkan dari tim.

Hal tersebut senada dengan pendapat Amirullah (2015) yang menyatakan bahwa untuk mengatasi permasalahan terkait semangat anggota tim, maka pemimpin harus mampu menjadi pendengar yang baik, mengenali pekerjaan yang dilakukan tim, mengenali bawahan atau anggota tim, mengenali perlombaan yang ingin dilakukan, menggunakan peristiwa-peristiwa khusus, memberikan kesempatan, mendelegasikan tanggung jawab, dan mematuhi batas-batas peran.

SOLUSI DAN REKOMENDASI

Pada bagian ini, penulis memberikan beberapa solusi dan rekomendasi yang diharapkan bermanfaat bagi pembaca, yang antara lain:

1. Bagi individu
 - a. Bagi individu yang belum bergabung dalam organisasi atau masih mengerjakan segala sesuatunya sendiri tanpa bantuan tim, mulailah memikirkan untuk beralih pada kerja tim. Hal tersebut karena kerja tim banyak memiliki manfaat sebagaimana telah dijelaskan di atas. Jika muncul keraguan tentang hambatan yang mungkin muncul ketika menyatukan ide atau gagasan bersama orang lain, maka jadikan itu sebagai tantangan yang justru semakin memacu untuk melibatkan orang lain. Hal ini dikarenakan justru dengan ide atau gagasan yang

berbeda, wawasan kita semakin diperkaya dan terbuka peluang adanya cara yang lebih efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan berdasarkan gabungan dari ide atau gagasan beberapa orang;

- b. Bagi individu yang sudah berada di dalam organisasi, sadarilah bahwa kita adalah bagian tak terpisahkan dari organisasi. Kemajuan yang kita buat akan membawa kemajuan bagi organisasi, demikian juga sebaliknya jika kita melakukan kesalahan maka bisa berakibat fatal bagi organisasi. Ketika bekerja bersama orang lain, ada kemungkinan terjadi konflik dan untuk itu kita harus belajar menyelesaikan setiap konflik yang ada, dengan tetap mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi atau golongan.

2. Bagi organisasi

Organisasi yang efektif memiliki beberapa ciri sebagaimana dijelaskan pada bab ini. Mari membawa organisasi ke arah perkembangan menjadi organisasi yang efektif dan mencapai tujuan dengan baik. Jika diperlukan restrukturisasi organisasi, maka harus dilakukan dalam kerangka menuju kemajuan organisasi, bukan karena faktor kepentingan tertentu. Harus dipilih orang-orang yang memang memiliki kapasitas dan kompetensi yang diperlukan oleh organisasi. Hal ini senada dengan yang dinyatakan oleh Anggraeni (2013) bahwa kinerja dapat dilihat sebagai kombinasi antara pekerjaan, yaitu tentang apa yang harus dicapai oleh seseorang, dengan kompetensi, yaitu bagaimana seseorang dapat mencapai hal tersebut. Artinya dengan memiliki kompetensi yang memadai, maka seseorang dapat melakukan pekerjaannya dan menghasilkan kinerja yang baik pula. Demikian juga hasil penelitian Apriani (2009), Shin & Park (2009), Ma'mun (2013), Rusminingsih & Soliha (2014), Lotunani, Idrus, Afnan, & Setiawan (2014) yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap efektifitas kerja. Pada umumnya setiap anggota tim kerja sudah memiliki bekal awal seperti motivasi, disiplin, kompetensi, yang diharapkan akan menunjang kinerja. Tetapi pada kenyataannya, peran kepemimpinan sangat kuat.

Penelitian Malik & Sriwidodo (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan bisa memperlemah bekal awal yang dimiliki anggota organisasi sehingga tidak menunjang pencapaian kinerja. Jangan kesampingkan potensi-potensi terpendam dari setiap anggota organisasi yang mungkin belum muncul karena penempatan yang belum sesuai dengan minat dan bakat atau pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Konsep *the right person in the right place on the right time* harus menjiwai setiap langkah gerak organisasi.

TREN PENELITIAN MENDATANG

Berdasarkan pembahasan di atas, maka berikut ini adalah beberapa fenomena yang dapat diangkat dalam pembahasan penelitian diwaktu mendatang terkait dengan kerja tim dalam organisasi, meskipun tidak hanya terbatas pada hal-hal di bawah ini:

1. Proses pembentukan tim dari awal tim belum berdiri hingga terbentuk sebuah tim dengan berbagai kendala dan solusinya;
2. Proses perubahan bentuk tim yang mungkin terjadi dalam rangka mempertahankan diri agar dapat menjawab tuntutan perkembangan jaman;
3. Model tim yang efektif untuk berbagai organisasi baik itu instansi pemerintah, industri/ bisnis, lembaga pendidikan, organisasi nirlaba, dan sebagainya;
4. Cara sebuah organisasi mencegah terjadinya konflik atau menanganinya jika sampai terjadi;
5. Penilaian efektivitas kerja tim dikaitkan dengan manajemen sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi seperti halnya kompetensi, komitmen organisasional, kepemimpinan, dan sebagainya. Hal ini menarik karena masih ada *research gap* yang menjadi celah bagi peneliti berikutnya. Salah satunya adalah adanya hasil penelitian dari Setyaningdyah, dkk (2013) dan Tiyanto (2010) yang menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Demikian juga adanya penelitian dari Kurniawan & Prastiwi (2011), Ratnasari, Christiananta, & Eliyana (2012), dan Kashefi, dkk (2013) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak

berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Serta penelitian dari Wiza & Hlanganipai (2014) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional normatif.

KESIMPULAN

Pada bagian akhir bab ini, penulis menarik beberapa kesimpulan antara lain:

1. Tim adalah kumpulan dua atau lebih individu yang saling bekerjasama dalam suatu sistem yang terorganisir dan terus berkembang melalui tahapan tertentu serta diikat oleh norma-norma dalam usahanya mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan bersama tanpa mengesampingkan tujuan individu anggota tim;
2. Sebuah tim dapat terbentuk setelah melalui beberapa tahapan pembentukan yang dimulai dari kesadaran individu-individu akan pentingnya sebuah tim bagi mereka, pembentukan norma kelompok atau tim, hingga terwujudnya kohesivitas tim;
3. Terdapat beberapa jenis tim dengan karakteristik yang khas pada masing-masing bentuk atau jenis tim. Kita dapat membedakan manakah yang tim kerja atau bukan dengan mengidentifikasi ciri-ciri yang seharusnya ada pada sebuah tim;
4. Tim harus berjalan dengan efektif. Untuk itu perlu didukung oleh banyak faktor, salah satunya yaitu perilaku efektif dari para anggotanya juga. Jika anggota timnya berkualitas, maka tim akan berjalan efektif dan itu bisa dilihat dari ketercapaian tujuan tim;
5. Konflik dalam organisasi tidak dapat dihindari oleh anggota tim melainkan harus dihadapi agar menjadikan organisasi semakin berkualitas dari waktu ke waktu. Pemimpin harus mendeteksi gejala terjadinya masalah dan mengambil jalan yang tepat untuk menyelesaikan setiap permasalahan yang terjadi sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeyemi, T. O. (2010). Principals' Leadership Styles and Teachers' Job Performance in Senior Secondary Schools in Ondo State, Nigeria. *Current Research Journal of Economic Theory*, 3(3), 84–92.
- Allen, J. A. (2004). *Strategi Membangun Tim Tangguh*. Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher.
- Amirullah. (2015). *Kepemimpinan dan Kerja Sama Tim*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Anggraeni, R. D. (2013). Increasing Lecturer Competence as the Quality Assurance of Lecturer Performance. *Proceedings of 7th Global Business and Social Science Research Conference*, 13(6), 1–28.
- Apriani, F. (2009). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepemimpinan terhadap Efektifitas Kerja. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 16(1), 13–17.
- Asiedu, M., Sarfo, J. O., & Adjei, D. (2014). Organisational Commitment and Citizenship Behaviour: Tools To Improve Employee Performance; an Internal Marketing Approach. *European Scientific Journal*, 10(4), 288–305.
- Fleming, I. (2004). *Teamworking Pocketbook* (2nd Editio). Hampshire: Management Pocketbooks Ltd.
- Folorunso, O. O., Adewale, A. J., & Abodunde, S. M. (2014). Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(8), 275–286.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2010). *Quality Management for Organizational Excellence-Introduction to Total Quality*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Indrawijaya, A. I. (2010). *Teori, Perilaku, dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Javaid, M. F., & Mirza, M. U. (2013). Leadership Style

- Enhances the Employee Organizational Commitment : a Case Study of Educational Institute in Lahore. *International Journals and Conference of Management, Statistics, and Social Sciences*, 24(1), 1–26.
- Kamis, R. A., & Susilowati, C. (2013). The Influence of Organizational Commitment and Individual Competence on Teacher Performance : In the Learning Organization Perspective (A Study on Elementary School Teachers in Ternate City). *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 3(8), 19–36.
- Kashefi, M., Adel, R. M., Rahimi, H., Abad, G., Aliklayeh, B. H., Keshavarz, M. H., & Ghasem, N. (2013). Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(12), 501–510.
- Keban, Y. T. (2008). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik-Konsept, Teori, dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Khan, M. R., Ziauddin, Z., Jam, F. A., & Ramay, M. I. (2010). The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 292–298.
- Kurniawan, M. R. N., & Prastiwi, A. (2011). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi pada Pemerintah Daerah kabupaten Demak). *Diponegoro University Institutional Repository*, 1–29.
- Kusdi. (2011). *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Lee, I.-C. (2013). The Influences of School Supervisors' Leadership Styles upon Organizational Effectiveness: Using Organizational Commitment and Organizational Change as Mediators. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 9(2), 105–123.
- Lotunani, A., Idrus, M. S., Afnan, E., & Setiawan, M. (2014). The Effect of Competence on Commitment, Performance and

- Satisfaction with Reward as a Moderating Variable (A Study on Designing Work Plans in Kendari City Government, Southeast Sulawesi). *International Journal of Business and Management Invention*, 3(2), 18–25.
- Ma'mun, S. (2013). The Effect of Competence, Motivation, and Work Moral to the Organizational Commitment at Sulawesi Regional KOPERTIS IX of Indonesia. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(12), 403–409.
- Malik, A., & Sriwidodo, U. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Guru SMA Assalaam Surakarta dengan Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Variabel Moderasi. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 53–66.
- Memari, N., Mahdieh, O., & Marnani, A. B. (2013). The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance “A Study of Meli Bank.” *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(5), 164–171.
- Mutmainah, Troena, E. A., & Noermijati. (2013). Organizational Culture, Leadership Style Influence on Organizational Commitment and Performance of Teachers. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 3(10), 54–65.
- Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., & Nwankwere, I. A. (2011). Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100–111.
- Ratnasari, S. L., Christiananta, B., & Eliyana, A. (2012). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan serta Prestasi Kerja Dosen Tetap Yayasan Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Kepulauan Riau. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 23(1), 51–60.
- Rehman, S.-U., Shareef, A., Mahood, A., & Ishaque, A. (2012).

- Perceived Leadership Styles and Organizational Commitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 616–626.
- Robbins, S. P. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Rukmani, K., Ramesh, M., & Jayakrishnan, J. (2010). Effect of Leadership Styles on Organizational Effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 365–370.
- Rusminingsih, & Soliha, E. (2014). Pengaruh Kompetensi Guru dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen Organisasional. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 2(1), 73–88.
- Setyaningdyah, E., Nimran, U., Kertahadi, & Thoyib, A. (2013). The Effects of Human Resource Competence, Organisational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee's Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*, 5(4), 140–154.
- Shin, S.-Y., & Park, W.-W. (2009). Moderating Effects of Group Cohesiveness in Competency-Performance Relationships: A Multi-Level Study. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 1(7), 1–15.
- Siswanto, H. B. (2006). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sitompul, W. N., Selasdini, V., & Hadi, S. W. (2016). *Leadership & Teamwork dalam Pelayaran*. Jakarta: Penerbit Buku Maritim Djangkar.
- Suryadi. (2006). *Kiat Jitu Pemberdayaan Organisasi*. Jakarta: Edsa Mahkota.
- Tiyanto, P. (2010). Kompetensi Dosen Hubungannya dengan Praktek Organisasi Perguruan Tinggi Swasta Di Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah. *AKSES: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 5(9), 36–52.
- Trang, I., Armanu, Sudiro, A., & Noermijati. (2013).

Organizational Commitment as Mediation Variable Influence of Work Motivation, Leadership Style and Learning Organization to the Employees Performance (Studies at PT. Pelabuhan Indonesia IV (Limited) Branch Bitung). *IOSR Journal of Business and Management*, 7(2), 12–25.

Wiza, M., & Hlanganipai, N. (2014). The Impact of Leadership Styles on Employee Organisational Commitment in Higher Learning Institutions. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 135–143.

Yeh, H., & Hong, D. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(2), 50–59.

BAB 2

STRATEGI PERENCANAAN USAHA DALAM PERUSAHAAN

Zubaidah Hanum

Politeknik LP3I Medan, Indonesia

Iswandi Idris

Politeknik LP3I Medan, Indonesia

ABSTRAK

Tujuan penulisan adalah untuk mengetahui pentingnya perencanaan dalam menjalankan usaha, karena perencanaan menunjukkan gambaran program kerja ke depan. Perencanaan yang diperlukan dimulai dari kreativitas sumber daya manusia, gaya kepemimpinan, komunikasi yang digunakan hingga motivasi yang diberikan kepada karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Perusahaan dapat bertahan dan berkembang dengan melakukan inovasi dan kreativitas baik terhadap produk maupun pemasarannya. Agar tetap unggul dan mampu bersaing dengan kompetitor maka harus terus melakukan inovasi, karena tanpa inovasi maka produk atau jasa yang ditawarkan akan ditinggalkan konsumen. Revolusi industri 4.0 mengindikasikan globalisasi sudah merambah ke berbagai lingkup dan sektor, mulai dari disrupsi teknologi sampai ke disrupsi sosial dan ekonomi. Adanya disruptif memaksa pelaku bisnis berinovasi terus untuk mensiasati teknologinya untuk keperluan hari ini maupun akan yang datang. Hadirnya revolusi industri 4.0 diharapkan efisiensi energi dan sumber daya lebih ditingkatkan karena kedua faktor tersebut merupakan kompetensi yang sangat penting. Kepemimpinan sangat penting dalam organisasi karena

yang menentukan tujuan, mengarahkan, mengkoordinir perubahan yang terjadi serta kemampuan berkomunikasi efektif merupakan hal yang amat penting dimiliki seorang pemimpin karena berurusan langsung dengan tanggung jawabnya, memberikan informasi, memotivasi dan mengarahkan anggotanya untuk melakukan pekerjaan. Metode yang digunakan penulis adalah metode kualitatif dengan strategi pengumpulan data lewat penelitian literatur. Temuan diperoleh bahwa perusahaan yang memiliki perencanaan yang matang dan mengikuti perkembangan teknologi dengan melakukan kreatifitas dan inovasi unggul yang bertahan, dipimpin oleh seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang mampu berkomunikasi dan memotivasi anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi.

Kata kunci: Perencanaan; Inovasi; Kreativitas; Kepemimpinan

PENDAHULUAN

Era persaingan semakin berkembang sangat pesat karena pilihan menjadi pebisnis sangat menggoda. Sehingga masing-masing pebisnis saling bersaing memproduksi inovasi terbaru demi bertahan dalam gempuran persaingan. Dalam merencanakan usaha diperlukan strategi yang baik dan matang sehingga dapat bertahan dan berkembang di wilayah disrupsi revolusi industri 4.0. Strategi berkaitan dengan inovasi, kreativitas, motivasi, komunikasi dan gaya kepemimpinan merupakan tolok ukur dewasa ini. Keunggulan inovasi betul-betul diharapkan di berbagai kalangan. keberhasilan inovasi sangat ditentukan oleh kreativitas manusia, bagi manusia yang tidak kreatif, maka inovasipun sulit dikembangkan (Thahier, 2014). Penggunaan inovasi baru merupakan jurus jitu untuk berhadapan dengan kompetitor dan poin efektif untuk mengatasi pasar. Tanpa inovasi akan dilengahkan konsumen karena mandek dan dianggap tidak ada kemajuan, sikap Konsumen yang menghendaki selalu ada *update* dan *upgrade* seiring dengan yang mereka inginkan, dan bisa dipastikan bisnis akan suram dan kian padam di tengah ketatnya persaingan. Inilah yang mendorong para pelaku usaha, baik skala kecil maupun besar dituntut untuk selalu berinovasi

untuk meningkatkan daya saing produknya. Melakukan terobosan atau inovasi dapat dimulai dari hal-hal yang sederhana. Sehingga tanpa inovasi sewajarnya perubahan baru rumit dan berat serta sukar di exploitasi. Inovasi perlu menjadi prioritas bagi bisnis yang mengembangkan produk teknologi, hampir seluruh CEO perusahaan terkemuka dunia memosisikan inovasi sebagai keunggulan mereka. Penemuan perubahan baru (inovasi) meliputi daya cipta (kreativitas) yang jitu, ringkas dan terperinci serta akurat dan yang paling utama adalah produk yang unik akan menghasilkan keputusan terbaik yang menggembirakan dan menyenangkan bagi seluruh bagian yang berperan karena memiliki daya saing yang tinggi dan dapat bertahan dalam persaingan bisnis. Produk unik juga meliputi mengembangkan produk yang sudah ada agar memiliki nilai tambah, seperti dengan meningkatkan kualitas, meng-*upgrade* fitur, atau memperbaiki bentuk agar lebih menarik. Inovasi juga harus ditopang dengan penguasaan teknologi modern, Teknologi modern memberikan kontribusi yang signifikan dalam hal proses produksi dan operasional bisnis. Memanfaatkan kemajuan teknologi akan menjadikan Anda menjadi lebih produktif, menghasilkan produk yang bermutu, serta mengurangi risiko kerja seperti *human error*.

Inovasi harus di *support* dengan peningkatan pelayanan, memberikan pelayanan khusus pada konsumen merupakan inovasi sederhana yang dapat diaplikasikan agar konsumen tetap setia dengan produk Anda. Misalnya, fasilitas dalam bertransaksi secara *online – enjoyable, easy to use, Cash on Delivery (COD)*, ongkos kirim – *free of charge*, atau memberikan *gift* di hari ulang tahunnya akan memberikan kesan tersendiri bagi pelanggan Anda. Untuk menghasilkan produk yang inovatif, prasyarat tenaga kerja yang kompeten dengan kreativitas yang tinggi merupakan syarat mutlak. sehingga para pelaku usaha harus melakukan *upgrade skill* dan *knowledge*. *Upgrade skill* itu harus diimplementasikan ke karyawan sebelum membuat produk yang inovatif. Kesuksesan beberapa inovasi bisa dikalkulasikan sepanjang dedikasi seorang pemimpin mampu memastikan inovasi berjalan sesuai koridor tujuan harapan yang telah ditekadkan sebelumnya (Fanida, 2018). Betapa pentingnya

perencanaan dalam menjalankan usaha karena dari perencanaan menunjukkan gambaran program kerja perusahaan ke depan dalam jangka waktu pendek dan panjang sebagai upaya pencapaian tujuan bersama. Usaha bisnis di era industri berbeda dengan bisnis terdahulu sehingga perencanaan di pelayanan, pemasaran harus disesuaikan dengan permintaan pasar. Seorang Pemimpin harus bisa memimpin anggotanya untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan teknologi, meningkatkan motivasi dan melakukan komunikasi dengan baik kepada seluruh anggotanya.

INOVASI DAN KREATIVITAS

Inovasi

Inovasi merupakan proses menemukan atau menerapkan sesuatu yang baru ke dalam situasi yang baru, bisa menciptakan, menambah nilai-nilai manfaat, pemikiran dan perlakuan sesuatu yang baru. Inovasi merupakan kelanjutan dari penemuan (*invention*) dan kegiatan penciptaan nilai (*creation of value*) yang menggunakan teknologi. Dengan demikian, inovasi erat hubungannya dengan kemampuan untuk memahami kebutuhan maupun keinginan konsumen yang selalu berubah-ubah. Dalam suatu organisasi, inovasi dimulai dengan seseorang yang cukup pintar untuk merasakan kebutuhan baru dan lalu berimprovisasi atau menciptakan metode, proses, *update* terbaru untuk memenuhi kebutuhan itu (Wadhwa, 2005). Inovasi seseorang tergantung pada persepsinya terhadap organisasi. Persepsi karyawan tentang budaya organisasi berdampak pada kinerja karyawan pada dimensi inovasi kinerja. Semua inovasi melibatkan teknologi dan hampir tidak ada yang tidak melibatkan teknologi. Peran teknologi secara nyata memberikan pengaruh terhadap pembangunan ekonomi. Kualitas teknologi akan tergantung dari adanya sistem inovasi, yaitu kemampuan implementasi dan pengembangan inovasi yang sangat dipengaruhi oleh bagaimana aktor atau pelaku yang ada dalam sebuah organisasi.

Faktor- faktor yang mendorong inovasi

1. Kebutuhan dan keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu diluar kebiasaannya.

2. Efisiensi bisa dicapai melalui proses inovasi sehingga produk atau jasa bisa lebih cepat, murah dan mendukung tingkat produktivitas.
3. Efektivitas merupakan perbandingan *outcome* dari hasil akhir yang ingin dicapai dengan *output*.
4. Tingkat kreativitas hasil dari berpikir kreatif, memunculkan ide-ide baru, karena kreatifitas merupakan langkah pertama menuju inovasi.

Faktor - faktor yang menghalangi inovasi

Sering kali ada beberapa “tingkah laku” yang dilakukan, baik gelagat maupun lagak serta sikap, yang terang-terangan berimbas jelek bagi produktivitas komponen tim terkait inovasi, terlepas itu dilakukan secara sadar atau tidak (Dailysocial.id, 2017);

1. Produktivitas hanya dilevel gagasan saja
2. Terbatasnya ruang gerak tim terhadap sumber daya akibat founder yang sedikit *paranoid*
3. kurang cermatnya eksekusi tanpa mempertimbangkan portofolio inovasi yang valid.
4. Tidak fokusnya proyek baru dengan inovasi akibat luasnya cakupan agenda proyek

Proses manajemen inovasi yang bisa dikembangkan (Birskinshaw, 2006) adalah sebagai berikut:

1. *Dissatisfaction status quo*, ketidakpuasan terhadap suatu keadaan yang bersifat tetap sehingga perlu dilakukan riset dan pengembangan agar inovasi manajemen tumbuh dan berkembang.
2. *Inspiration from other source*, inovasi memerlukan inspirasi dan inputberbagailini baik eksternal ataupun internal (Siti Nurjanah, 2015) seperti supplier, pemerintah, pelanggan dan masyarakat.
3. *Invention*, ide-ide mengenai penerapan, penggunaan dan pemakaian berdasarkan operasi & susunan yang baru muncul mengadaptasi langkah langkah sebelumnya. Ide tersebut bisa diperkembangkan & ditransformasikan sebagai penemuan baru.
4. *Inner and eksternal approval*, strategi untuk menghadapi masalah resiko dan ketidakpastian keuntungan.

5. Difusi, keberhasilan ide-ide yang dibangun dengan komunikasi yang baik dengan menargetkan sumber daya dan mengelola resiko.

Kreativitas

Kreativitas menunjukkan kemampuan untuk melaksanakan/membuat sesuatu yang baru dan kemampuan untuk menciptakan kombinasi-kombinasi baru atau kombinasi dari karya-karya yang sudah ada sebelumnya menjadi suatu karya baru yang dilakukan oleh hasil dari pengaruh timbal balik dengan lingkungannya dan memiliki manfaat. Kreatifitas merupakan langkah pertama menuju inovasi yang bisa bersumber dari wawasan, imajinasi, logika dan lingkungan. Kreativitas dapat dipengaruhi oleh kemampuan berpikir berupa wawasan dan sifat kepribadian yaitu rasa ingin tahu, percaya diri dan berani menerima resiko. Dalam menjalankan kreativitas juga menghadapi hambatan-hambatan seperti persepsi, asumsi, emosi perasaan bersalah, takut, merasa kurang mampu dan bisa juga hambatan budaya. Membuat paling bagus inovasi dan daya cipta adalah melengkapi tempat dan rongga bagi lahirnya keinginan, gagasan serta pemikiran *briliant* untuk perusahaan dan menanamkan kebiasaan untuk selalu tanggap dan respon terhadap kejadian dan perubahan terutama dengan munculnya ide-ide baru sehingga dapat dilakukan pada saat adanya forum diskusi antar karyawan tersebut di dalam perusahaan tersebut (Sya'roni, 2014).

Disrupsi Revolusi Industri 4.0

Kawasan manufaktur saat ini mau tidak mau siap tidak siap sudah digerbang perubahan besar disrupsi revolusi industri 4.0. Dalam menghadapi disrupsi revolusi industri keempat, akibatnya dibutuhkan jalan dan kecakapan baru dalam membangun sistem produksi yang *inovatif* dan *sustainable*. Revolusi 4.0 merupakan era dimana teknologi internet berlaku sebagai mata rantai integrasi *machine-man* sehingga dibutuhkan solusi dan kesanggupan baru untuk *developed* sistem produksi yang *pioneering* dan *inventive*. Revolusi industri 4.0 mengindikasikan globalisasi sudah merambah keberbagai lingkup dan sektor, mulai dari disrupsi teknologi sampai ke disrupsi sosial, ekonomi maupun hukum. Adanya Disruptif memaksa pelaku bisnis

berinovasi terus untuk mensiasati teknologi untuk keperluan hari ini maupun akan datang. Disrupsi yang harus segera diantisipasi adalah karena mengganggu di level lokal dalam industri, yang lebih mengkhawatirkan adalah secara substansi akan mengguncang norma dan institusi sosial. Era bisnis ditandai dengan informasi yang tepat, modern, jalur masuk yang mudah '*under control*' dan merajai penyaluran (Idris dan Delvika, 2014). Aset perusahaan bisnis modern adalah sistem informasi (Mysisfo, 2011). Sedangkan tujuan revolusi industri 4.0 sebagai berikut:

- a. *Shorten time market*, dimana Revolusi industri 4,0 bertujuan untuk mempersingkat siklus inovasi, membuat lebih banyak produksi yang kompleks dan canggih dan memperbesar volume data.
- b. Meningkatkan fleksibilitas, dimana revolusi industri 4,0 bertujuan untuk meningkatkan fleksibilitas terutama produksi massal individual dan produktifitas yang lebih tinggi.
- c. Mendorong efisiensi, dimana dengan terjadinya revolusi industri 4,0 diharapkan efisiensi energi dan sumber daya lebih ditingkatkan karena kedua faktor tersebut merupakan faktor kompetensi yang kritis.

Perusahaan Ter-inovasi di Indonesia

Go-Jek merupakan sebuah perusahaan teknologi karya anak bangsa yang menyediakan berbagai layanan *on-demand* secara *online*. Dalam menjalankan usaha, Go-Jek memegang tiga nilai utama yaitu kecepatan, inovasi dan dampak sosial. Go-Jek saat ini memiliki 17 layanan yang tergabung menjadi tiga rumah besar yaitu Go-Jek, Go-Pay dan Go-Life. Go-Jek sebagai perusahaan inovatif mampu mengkolaborasikan teknologi dengan dampak sosial yang besar. Go-Jek walaupun baru 7 tahun berdiri sudah banyak membantu permasalahan sosial di Indonesia baik dari segi kebutuhan masyarakat atas pelayanan ataupun kebutuhan pekerjaan. Go-Jek meraih penghargaan di Indonesia melalui Indonesia *Golden Ring Awards* pada tahun 2015. Dari hasil inovasi yang luar biasa, Go-Jek mampu mendapat gelar "*The Most Innovative Apps*". Go-Jek telah dipandang di skala nasional dan internasional sehingga mendapatkan beragam penghargaan. Nadiem Makarim telah diberikan penghargaan *ASEAN Entrepreneur oleh World knowledge Forum* pada tahun 2016 atas

jasanya membuat Go-Jek. The Strait Times, salah satu majalah terbesar di Singapura menobatkan bos Go-Jek sebagai Asian of the year tahun 2017. Penghargaan yang diperoleh dapat memotivasi kita untuk terus berinovasi dan mengembangkan ide-ide yang berguna bagi orang banyak dan prestasi ini merupakan suatu prestasi yang membanggakan (Kartajaya, 2018). Berbagai penghargaan inovasi pada perusahaan di Indonesia dilakukan oleh berbagai kalangan dengan berdasarkan berbagai indikator inovasi, antara lain *service products* yang memiliki keunikan pasar, *input-output* dengan mekanisme peralatan baru (*new energy or manufacture*), *business models* yang menerapkan metode pangsa pasar baru serta *leaderships* yang menerapkan strategi bisnis baru. Sehingga terlihat para perusahaan pemenang yang diumumkan merupakan *innovate company* di Indonesia seperti yang diberitakan di beberapa media online (Online, 2019; Indonesia, 2019)

KEPEMIMPINAN

Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan (Riana, 2014) adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang lain supaya dapat diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dalam arti luas mencakup proses mempengaruhi tujuan organisasi dan memotivasi anggotanya untuk mencapai tujuan, memperbaiki dan mempengaruhi kelompok dan budayanya. Keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang disertai tugas memimpin organisasi (Riana, 2014). Pemimpin harus fleksibel dalam pemahaman segala potensi yang dimiliki oleh individu dan berbagai permasalahan yang dihadapi individu tersebut (Agustina, 2018). Seorang pemimpin bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan, pembuatan program kerja, pembuatan kontrak atau pembuatan aturan-aturan baru (Nurhayati, 2012), menghasilkan *sustainable growth* atau *sustainable development* sebagai prasyarat untuk perubahan dan perkembangan organisasi (Nurhayati, 2012)

Fungsi Kepemimpinan

Kita harus paham fungsi kepemimpinan di dalam sebuah organisasi. Fungsi Pemimpin sangat penting dalam sebuah organisasi, baik untuk keberadaannya maupun juga untuk kemajuan organisasi. Kepemimpinan memiliki fungsi dua aspek yaitu fungsi di dalam administrasi dan sebagai top Manajemen. Fungsi tersebut berkaitan dengan pengadaan kebijakan administrasi beserta segala fasilitasnya mulai dari perencanaan, pengarahan sampai ke pengawasan kegiatan organisasi. Fungsi Kepemimpinan secara sederhana adalah menentukan tujuan, mengarahkan, mewakili organisasi dan mengkoordinir perubahan-perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Kepemimpinan, motivasi dan stres kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Hamid, 2012). Pemimpin dalam mencapai visi organisasi harus mampu menggerakkan, mempersatukan pengikutnya agar mampu menciptakan sinergi positif, menangani konflik, menjaga iklim organisasi yang kondusif, mengambil keputusan dan mengupayakan perubahan perilaku karyawan dalam peningkatan produktivitas, organisasi serta menciptakan strategi bauran promosi, penilaian prestasi kerja. Peranan pemimpin adalah mengupayakan dan memompa semangat bawahannya agar dapat termotivasi berkarya jauh melampaui standar. Pemimpin memandu subordinat untuk menghadirkan gagasan terbaik dan kreativitas pikiran dalam mengatasi isu yang ada, sehingga pelibatan bawahan dimulai dari pengungkapan keadaan sulit dan bagaimana melahirkan solusi yang jitu untuk mengatasinya (Handoko, Hani; Tjiptono, 1996)

Tipe dan gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah tingkah laku seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin organisasi dan tindakan seorang pemimpin secara menyeluruh baik yang terlihat maupun yang tidak terlihat oleh bawahannya. Adapun tipe dan gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang lebih menegaskan terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada bawahannya. Pemimpin hanya bertugas merancang pekerjaan

beserta mekanismenya sedangkan bawahan yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya.

2. Gaya kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberi perhatian yang lebih terhadap masalah yang dihadapi oleh bawahannya dan memberi motivasi dan dorongan kepada bawahannya agar berkembang lebih baik lagi sehingga tujuan organisasi bisa dicapai (Dwirosanti, 2017). Kepemimpinan transformasi memiliki sebuah dampak positif dan signifikan pada perilaku karyawan di dalam organisasi, ini menyarankan bahwa kepemimpinan sangat penting dan harus diperbaiki. Fakta empiris tidak bisa dipisahkan dari realitas di lapangan bahwa setiap organisasi membutuhkan kepemimpinan yang kuat supaya organisasi bertahan dan tumbuh; sebagian besar jenis kepemimpinan transformasi dikategorikan dengan sebuah pengenalan diri yang kuat, kreasi dari visi untuk masa yang datang dan hubungan antara pemimpin dan pengikut berdasarkan pada sesuatu yang lebih dari pada hanya penghargaan dari loyalitas. Pemimpin transformasi mendefinisikan bahwa membutuhkan perubahan, menciptakan sebuah visi yang baru mengerahkan sebuah komitmen untuk menjalankan sebuah visi dan transformasi pengikut-pengikutnya pada level individu dan organisasi. Kemampuan pemimpin untuk pandai berbicara pada sebuah visi yang menarik untuk masa yang akan datang adalah sebuah kunci elemen dari kepemimpinan transformasi. Demikian juga dalam meleleksi sebuah kemampuan pribadi untuk mempengaruhi, memotivasi mengatur aktivitas-aktivitas dan interaksi diantara individual dan memungkinkan yang lainnya membangun sebuah visi serta percaya diri untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin harus dapat mendorong dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan peran ekstra dan kinerja karyawan (Irwanto, Idris, Rachmawati, Hasibuan, dan Zahra, 2019)

3. Gaya kepemimpinan visioner

Pemimpin visioner memiliki empat peran penting yaitu sebagai penentu arah, pelatih, juru bicara dan agen perubahan. Gaya Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan

pemimpin dalam mengkomunikasikan, menciptakan, merumuskan dan menerapkan ide-ide bersumber dari dirinya, lingkungan internal dan eksternal.

4. Gaya kepemimpinan demokratis

Pada konsep kepemimpinan demokratis, manusia ditempatkan sebagai faktor terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan karyawan (Hardian, Raharjo, dan Hakam, 2015).

5. Gaya kepemimpinan otokratis

Pemimpin terletak pada adanya kebijakan dari pimpinan yang disertai dengan intruksi yang jelas dan tegas, Komunikasi yang terjalin antara karyawan dengan pimpinan sebatas pada pekerjaan (Mochklas, 2017).

6. Gaya kepemimpinan bebas

Gaya kepemimpinan bebas banyak diterapkan pimpinan kepada bawahannya jika bawahan tersebut sudah mengetahui apa *job description*-nya dan dapat mengatur bawahannya sendiri serta dapat mengatasi masalah yang terjadi pada timnya (Mochklas, 2017). Pemimpin berpendapat bahwa anggota organisasi mampu mandiri atau mampu mengurus dirinya masing-masing dalam menjalankan organisasi.

7. Gaya kepemimpinan *paternalistic*

Tipe kepemimpinan *paternal* dicirikan menyampaikan bimbingan, memberikan pengarahannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Setiap karyawan akan diperlakukan sebagai anggota keluarga mereka sendiri, superior pimpinan tertinggi memainkan peran sebagai orang tua, sementara staf senior memainkan peran sebagai kakak (Mochklas, 2017)

8. Gaya kepemimpinan karismatik

Tipe kepemimpinan karismatik berdasarkan pada kepribadian tinggi dan istimewa sehingga mampu menjadi panutan sebagai pribadi yang memiliki daya tarik sehingga disenangi oleh pengikutnya (Susanty & Baskoro, 2013).

Tentunya, yang ideal adalah didapatkan seorang pemimpin yang baik dan sekaligus berfungsi menjadi manajer yang baik. Manajemen dengan *leadership* tinggi, untuk mendorong terjadinya transaksi yang saling menguntungkan, sekaligus

membawa transformasi untuk mencapai visi bersama (Narsa, 2012). Implikasinya adalah pada tataran yang paling awal, ketika dilakukan rekrutmen dalam sebuah organisasi perlu dipikirkan strategi yang tepat sehingga diperoleh calon-calon pemimpin yang memiliki *leadership* yang tinggi. Calon yang direkrut adalah yang memiliki *attitude* baik, sementara keterampilan bisa dilatih dan dikembangkan (*recruitment for attitude, skill is trained*). Dengan demikian, orang yang berprestasi akademik tinggi boleh jadi bukan merupakan calon terbaik untuk menjadi *transformational leader* (Narsa, 2012).

MOTIVASI

Motivasi adalah salah satu unsur krusial untuk menaikkan efektivitas *company*. Motivasi juga bersinggungan oleh budaya, *social environment* dan personil masing-masing yang terlibat didalamnya (Setiadi, Miftah dan Nugraha, 2016). Peranan manusia adalah sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus memahami motivasi manusia dalam bekerja serta mampu menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, karena motivasi yang menentukan perilaku manusia untuk bekerja. Motivasi menjadi hal yang penting bagi karyawan karena hal ini bisa membuat karyawan merasa bahagia, sehat dan ingin datang untuk bekerja (Tanto Wijaya; Fransisca Andreani, 2015). Motivasi kerja karyawan teramat mempengaruhi kelangsungan perusahaan. Sumber daya manusia adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan (Setiadi et al., 2016).

Pengertian Motivasi

Menurut Susanty & Baskoro (2013) motivasi adalah dorongan atau daya penggerak yang ditunjukkan untuk pemenuhan kebutuhan. Motivasi merupakan daya penggerak yang mampu menimbulkan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja secara efektif dan bisa bekerjasama untuk mencapai kepuasan dan tujuan organisasi. Pencapaian tujuan bisa dalam bentuk penghargaan, uang, kenyamanan, keselamatan dan lainnya. Tujuan akhir setiap manusia sebenarnya menjadi dirinya sendiri, kekayaan, status, rasa aman dan penghargaan hanya merupakan hiasan semata-mata untuk mencapai tujuan akhir setiap orang.

Motivasi merupakan suatu kerelaan anggota organisasi untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu seperti pemenuhan fisiologis, keselamatan dan keamanan, penghargaan, aktualisasi diri dan pemenuhan sosial (Quinnati Solechah, Djamhur Hamid, 2012). Adapun Tujuan motivasi sebagai berikut:

- a. Kepuasan kerja dan moral karyawan meningkat;
- b. Produktivitas kerja karyawan meningkat;
- c. Kedisiplinan kerja karyawan meningkat;
- d. Tercipta hubungan dan suasana kerja yang kondusif;
- e. Kreativitas dan loyalitas karyawan meningkat;
- f. Kesejahteraan karyawan meningkat;
- g. Rasa tanggung jawab karyawan meningkat;

Pengaruh Motivasi

Dengan pemberian motivasi kinerja karyawan dapat ditingkatkan karena motivasi merupakan alat terbaik yang berguna untuk peningkatan kinerja. Berdasarkan penelitian menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara motivasi dan kinerja karyawan (Riyadi, 2011; Tanto Wijaya, Fransisca Andreani, 2015). Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Juniantara dan Riana, 2015). Rasa puas serta motivasi karyawan akan sangat berpengaruh bagi kinerja perusahaan. Jika karyawan bahagia dan puas maka perusahaan mendapatkan efek yang lebih baik, sehingga kinerja operasional perusahaan semakin meningkat (Tanto Wijaya; Fransisca Andreani, 2015). Penelitian lain yang dilakukan Brahmasari, Ayu, Ida; Suprayetno, 2008; dan Fernos, 2017, membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Triyani, 2018), artinya bahwa motivasi kerja bahwasanya betul-betul dikehendaki demi tiap-tiap karyawan menjelang rasa puas dan capaian pekerjaan yang ulung serta terkemuka, meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya. Tetapi secara keseluruhan, bahwa karyawan merasa puas atas motivasi kerja yang selama ini diberikan oleh manajemen. Beberapa hasil penelitian mengindikasikan bahwa

motivasi kerja berpengaruh positif dan sangat penting terhadap kinerja perusahaan, kendati motivasi kerja memberi reaksi positif menjelang kesukaan kerja namun sulit sekali menghipnotis penampilan dan menggenjot kinerja perusahaan.

Ada dua stimulans motivasi sesuai dengan pendapat ahli yang dapat dilakukan, yakni: motivasi *intrinsic* dan motivasi *extrinsic*. Motivasi intrinsik adalah pendorong domestik seseorang pekerja yang insaf pada kebaikan dan vitalnya pekerjaan yang dilakukan. Motivasi ekstrinsik ditandai lima faktor, yakni: kenyamanan usaha, suasana kerja, kebijaksanaan perusahaan, *quality surveillance technically*, *quality relationship* atasan dan bawahan (Aditya Kamajaya Putra; Agus Frianto, 2013).

KOMUNIKASI DI BIDANG MANAJEMEN UMUM

Definisi Komunikasi

Komunikasi adalah proses bertukar pesan antar orang yang terlibat dalam lingkungan kerja. (Ruliana, Lestari, Andriani, & Atmaja, 2018). Dalam melakukan komunikasi proses penyampaian suatu informasi, baik berupa gagasan, ide atau perintah dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat mengerti informasi yang disampaikan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Melakukan komunikasi kepada karyawan tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana cara melakukannya dengan baik serta apa yang harus dikerjakan untuk meningkatkan kinerja dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja karena mereka merasa diperhatikan. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan alternative (Hidayat, 2013).

Bentuk-bentuk Komunikasi

Diperlukan pemahaman tentang bentuk-bentuk komunikasi agar pesan yang disampaikan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Dengan membedakan bentuk komunikasi yang satu dan yang lain maka dengan mudah dapat menentukan sasaran media yang akan digunakan untuk menyampaikan pesan tersebut, sedangkan bentuk komunikasi dapat dibedakan sebagai berikut:

- a. Komunikasi personal, yang terdiri dari:
 1. Komunikasi intrapersonal
 Komunikasi intrapribadi atau interpersonal adalah proses penggunaan bahasa atau pikiran antara diri sendiri. Pemahaman diri pribadi berkembang sejalan dengan perubahan yang terjadi di dalam hidup kita. Pengolahan informasi bisa melalui beragam proses antara lain berpikir, persepsi dan memori. Contoh: berpikir, merenung, menggambar dan menulis.
 2. Komunikasi interpersonal
 Komunikasi interpersonal adalah proses penyampaian informasi atau gagasan dari seseorang kepada orang lain. Komunikasi ini menghendaki informasi atau pesan dapat disampaikan sehingga hubungan dapat terjalin di antara orang yang berkomunikasi. Berkenaan dengan hal tersebut maka setiap orang diharuskan memiliki keterampilan komunikasi interpersonal supaya dapat bergaul, berbagai informasi, dan bekerjasama untuk bertahan hidup.
- b. Komunikasi Kelompok
 Komunikasi kelompok yaitu komunikasi yang ditujukan kepada kelompok tertentu. Bentuk komunikasi seperti ini adalah ceramah, *briefing*, penyuluhan dan sebagainya.
- c. Komunikasi Massa
 Komunikasi massa yaitu komunikasi ditujukan kepada masyarakat luas dengan memanfaatkan media massa. Komunikasi massa kurang efektif dalam pembentukan sikap personal karena komunikasi tidak dapat langsung diterima oleh massa.

Proses Komunikasi

Komponen dasar terbentuknya proses komunikasi adalah sebagai berikut:

- a. Pengirim pesan (Komunikator)
 Pengirim pesan merupakan orang yang memiliki pesan atau ide yang akan disampaikan kepada orang lain dengan harapan orang yang menerima pesan dapat memahami sesuai harapan pengirim pesan. Pesan yang disampaikan pengirim pesan biasanya menggunakan bermacam ekspresi.
- b. Pesan /*message*

Pesan adalah informasi, ide, perasaan atau pemikiran yang akan di-*encode* atau diberi simbol oleh pengirim selanjutnya akan di-*decode* atau ditafsirkan oleh penerima

c. Media atau Penghubung

Media komunikasi adalah semua sarana yang dipergunakan untuk memproduksi, mereproduksi, mengolah, mendistribusikan atau menyebarkan dan menyampaikan informasi.

d. Penerima Pesan /Komunikasikan

Penerima pesan adalah orang yang menerima pesan serta memahami pesan yang disampaikan pengirim walaupun pesan berbentuk *code*/isyarat tanpa mengurangi makna pesan yang disampaikan.

e. Umpan balik (*feedback*)

Umpan balik adalah *tools* manajemen yang kerap digunakan karena paling menguntungkan dan bernilai yang sampai sekarang digunakan (Ratnaningsih, 2011). Pengecekan kinerja, motivasi seseorang, tempat teduh untuk memahami pengakuan dan pujian karyawan. Seorang *CEO* harus memiliki pandangan dan sikap yang positif terhadap kegiatan umpan balik agar agar memiliki ketetapan dan ketegasan strategi makin efektif (Ratnaningsih, 2011). Umpan balik yang terjadi selama tempo komunikasi membekali citra pada komunikator tentang hasil pembicaraan yang dilakukan. Umpan balik adalah dasar yang bisa menilai komunikasi yang telah berlangsung berhasil dengan baik atau gagal atau menggunakan kata lain pesan yang tersebut tersampaikan atau sebaliknya.

Komunikasi Verbal dan Non Verbal

1. Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal terdiri dari dua yaitu, komunikasi lisan dan komunikasi tertulis. Komunikasi verbal banyak digunakan dalam kehidupan sehari-hari terutama dalam hubungan antar manusia. Komunikasi melalui kata-kata, mengungkapkan emosi, perasaan dan bertukar pemikiran. Contoh komunikasi verbal: Berbicara melalui telepon, surat menyurat, presentasi, dan lain-lain.

2. Komunikasi Nonverbal

Komunikasi Nonverbal menunjukkan cara pengantaran instruksi yang mengeksploitasi istilah isyarat-isyarat atau gerakan isyarat (Yolanda, Agnita; Wijaya, Kinanti; Sari, Aditya, Ruri; Fitra, 2014). Bertindak berkaitan komunikasi non bahasa dipergunakan bahasa isyarat yaitu panca indera yang lain seperti tangan, mata, kepala dan anggota tubuh lainnya, nantinya pesan *feedback* diharapkan. Komunikasi nonverbal atas pelanggan berhasil meyangga memperbaiki trust klien (Yolanda, Agnita; Wijaya, Kinanti; Sari, Aditya, Ruri; Fitra, 2014). Dimensi kepercayaan, pengambilan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi ke bawahan, mendengarkan dan perhatian untuk mencapai kinerja yang optimal merupakan elemen dasar dalam organisasi (Ruliana, Lestari, Andrini, & Atmaja, 2018).

Pada dasarnya komunikasi memiliki tiga dampak yaitu:

1. Efek kognitif memberikan kepercayaan kepada pelanggan sehingga memiliki pengertian dan pemahaman yang jelas.
2. Efek afektif memberikan perasaan suka terhadap customer akan ide-ide atau gagasan.
3. Efek konatif memberikan aksi perihal tindak yang dilakukan terkait tindakan, tabiat atas ide-ide atau gagasan (Yolanda, Agnita; Wijaya, Kinanti; Sari, Aditya, Ruri; Fitra, 2014)

DISKUSI

Strategi perencanaan usaha yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin harus dimulai dari kreativitas untuk menghasilkan inovasi yang didorong oleh gaya kepemimpinan, motivasi dan komunikasi. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti sebelumnya bahwa semua inovasi melibatkan teknologi dan hampir tidak ada yang tidak melibatkan teknologi. Peran teknologi secara nyata memberikan pengaruh terhadap pembangunan ekonomi. Kualitas teknologi akan tergantung dari adanya sistem inovasi, yaitu kemampuan implementasi dan pengembangan inovasi yang sangat dipengaruhi oleh bagaimana aktor atau pelaku yang ada dalam sebuah organisasi. Keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung kepada manusia yang dikendalikan. Di Era milenial perilaku masyarakat turut berubah beriringan dengan teknologi. Produk teknologi

akan mengikuti gaya hidup masyarakat milenial tersebut. Gaya pemimpin dan cara berkomunikasi untuk menghadapi generasi milenial juga jadi bahan perhatian. Para pelaku industri di Indonesia yang mampu menghasilkan inovasi terbaik sehingga dapat terus berkembang dan berkompetisi dalam ketatnya persaingan industri. Ada banyak bentuk inovasi yaitu inovasi produk dan jasa, proses, organisasi, dan model bisnis. Pada penelitian ini belum meneliti sumber daya manusia pada generasi milenial atau generasi Z di era industri 4.0 dan diharapkan kepada peneliti berikutnya agar meneliti perkembangan teknologi yang begitu pesatnya di era industri 4.0 dan peran pemimpin dalam menentukan dan mengarahkan generasi milenial atau generasi Z serta perubahan-perubahan yang terjadi di organisasi. Sebagaimana kita ketahui bahwa generasi milenial dan generasi Z memiliki perbedaan dibandingkan generasi sebelumnya, dimana generasi milenial dan generasi z menginginkan segala sesuatunya yang serba praktis.

KESIMPULAN

Merencanakan usaha diperlukan strategi yang baik dan matang sehingga dapat berkembang dan terdepan. Perencanaan usaha sangat penting dilakukan karena menunjukkan gambaran program kerja perusahaan ke depan dalam jangka waktu pendek dan panjang sebagai upaya pencapaian tujuan bersama. Strategi yang diperlukan dalam perencanaan usaha berkaitan dengan inovasi, kreativitas, motivasi, komunikasi dan gaya kepemimpinan. Terkait dengan kepemimpinan maka komunikasi yang layak dan hakiki sangat krusial dimiliki oleh pemimpin karena berkaitan dengan misi untuk memberikan informasi, memotivasi dan mengarahkan anggotanya untuk melakukan pekerjaan. Adapun beragam jenis gaya kepemimpinan seperti gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, visioner, demokratis, otokratis, bebas, *paternalistic* dan karismatik memerlukan kajian yang lebih mendalam. Pemberian motivasi, kinerja karyawan dapat ditingkatkan oleh pemimpin organisasi karena motivasi merupakan alat terbaik yang berguna untuk peningkatan kinerja. Demikian juga dengan komunikasi, seorang pemimpin harus memahami bentuk dan cara berkomunikasi agar

pesan yang disampaikan sesuai dengan tujuan dan keinginan; hal ini disebabkan komunikasi memiliki tiga dampak yaitu efek kognitif, afektif dan konatif. Sedangkan pada era industri 4.0, sumber daya manusia termasuk generasi milenial dan generasi Z, seorang pemimpin dihadapkan dengan masalah sumber daya manusia yang kurang kreatif dan tingkat penguasaan teknologi untuk menimbulkan inovasi. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menjawab peran kepemimpinan dalam menghadapi sumber daya manusia pada generasi milenial dan generasi Z untuk menghadapi perkembangan teknologi yang sudah masif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya Kamajaya Putra; Agus Frianto. (2013). Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 6(1), 59–66. <http://doi.org/10.1002/nme.607>
- Agustina, T. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Bogor. *Widya Cipta - Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 2(1), 26–31. Retrieved from <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/widyacipta/article/view/2657/2030>
- Birskinshaw, J. . M. M. (2006). How Management Innovation Happens. In *Management Review –MIT* (Vol. 47, pp. 81–88).
- Brahmasari, Ayu, Ida; Suprayetno, A. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 10(2), 124–135. <http://doi.org/10.9744/jmk.10.2.pp.124-135>
- Dailysocial.id. (2017). 4 Penyebab Utama Inovasi Tidak Berkembang. Retrieved January 26, 2020, from <https://dailysocial.id/post/4-penyebab-utama-inovasi-tidak-berkembang>
- Dwirosanti, N. (2017). Impact Of Transformational Leadership, Personality And Job Involvement To Organizational

- Citizenship Behavior. *International Journal of Human Capital Management*, 1(2), 27–36. Retrieved from <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/ijhcm>
- Fanida, V. P. E. H. (2018). Analisis Keberhasilan Inovasi Pelayanan Paket Hemat 1 (Penerbitan Akta Kelahiran Dan Kartu Keluarga) Di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya. *Publika*, 6(4). Retrieved from <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/publika/article/download/22986/21069>
- Fernos, J. (2017). Analisis Rasio Profitabilitas Untuk Mengukur Kinerja (Studi Kasus Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Barat). *Jurnal Pundi*, 1(2), 107–118. <http://doi.org/10.31575/jp.v1i2.25>
- Hamid, R. S. M. M. N. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. *Jurnal Analisis*, 1(1), 87–93. Retrieved from <http://pasca.unhas.ac.id/jurnal/files/4869b786de43116c182e7dfbed1fd5fb.pdf>
- Handoko, Hani; Tjiptono, F. (1996). Kepemimpinan Transformasional Dan Pemberdayaan. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 11(1).
- Hardian, F., Raharjo, K., & Hakam, M. S. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan(studi pada Karyawan Tetap Service Center Panasonic Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 1(1), 1–7.
- Hidayat, R. (2013). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi , Kepuasan Kerja , dan Komitmen Organisasi pada Industri Perbankan. *Makara Seri Sosial Humaniora*, 17(1), 19–32. <http://doi.org/10.7454/mssh.v17i1>.
- Idris, I., & Delvika, Y. (2014). Analisis Perancangan Sistem Informasi Terintegrasi Di Lingkungan Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *Jurnal Teknovasi*, 1(2), 15–26.
- Ilma De Sabrini. (2019). 18 Perusahaan Raih Penghargaan Apresiasi Inovasi 2019 Koran SINDO. Retrieved February

- 25, 2020, from <https://www.inews.id/news/nasional/18-perusahaan-raih-penghargaan-apresiasi-inovasi-2019-koran-sindo>
- Indonesia, S. (2019). 9 Perusahaan Paling Inovatif di Tahun 2019. Retrieved February 22, 2020, from <http://shiftindonesia.com/9-perusahaan-paling-inovatif-di-tahun-2019/>
- Irwanto, I., Idris, I., Rachmawati, Y., Hasibuan, S., & Zahra, S. (2019). Analysis of Training Factors Against Employee Performance of one of the largest car financed companies in Medan, Indonesia. In ICASI (Ed.), *Proceedings of The 2nd International Conference On Advance And Scientific Innovation, ICASI 2019, 18 July, Banda Aceh, Indonesia*. Banda Aceh, Indonesia: EAI. <http://doi.org/10.4108/eai.18-7-2019.2288679>
- Juniantara, I. W., & Riana, I. G. (2015). Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali , Indonesia ekonomi kerakyatan . Koperasi mempunyai peranan yang sangat penting bagi semua Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Rep. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana* 4.09, 9, 611–628.
- Kartajaya, A. H. N. H. (2018). *Inovasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mochklas, M. (2017). Analisa Gaya Kepemimpinan Ekspatriat Korea Selatan Dalam Memimpin Perusahaan Di Indonesia. *Jurnal Eksekutif*, 14(2), 241–252.
- Mysisfo. (2011). Apakah Manfaat Sistem Informasi Bagi Bisnis Anda? Retrieved December 29, 2019, from <https://mysisfo.blogspot.com/2011/>
- Narsa, I. M. (2012). Karakteristik Kepemimpinan : Transformasional versus Transaksional. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 14(2), 102–108. Retrieved from <http://jurnalmanajemen.petra.ac.id/index.php/man/article/download/18552/18331>

- Nurhayati, T. (2012). Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja. *Jurnal Edueksos*, 1(2), 77–92.
- Online, R. W. (2019). Inilah Para Pemenang Indonesia Most Innovative Business Award 2019. Retrieved February 28, 2020, from <https://www.wartaekonomi.co.id/read238082/inilah-para-pemenang-indonesia-most-innovative-business-award-2019>
- Quinnati Solechah, Djamhur Hamid, H. N. U. (2012). Gaya kepemimpinan transformasional, karakteristik individu dan motivasi karyawan, pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (studi pada Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang). *Jurnal Profit*, 7(1), 157–167.
- Ratnaningsih, I. Z. (2011). Metode Umpan Balik 360 Derajat Untuk Mengembangkan Kepemimpinan Dalam Talent Management System. In *Seminar Nasional Peran Psikologi Dalam Boundaryless Organization: Strategi Mempersiapkan SDM Bertalenta*. Semarang: Fakultas Psikologi - Universitas Diponegoro. Retrieved from http://eprints.undip.ac.id/51978/1/Metode_Umpan_Balik_360_Derajat_Untuk_Men.pdf
- Riana, R. J. A. T. W. G. S. I. G. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 8(6), 533–550. <http://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i06.p12>
- Riyadi, S. (2011). Pengaruh kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 13(1). <http://doi.org/10.9744/jmk.13.1.40-45>
- Ruliana, P., Lestari, P., Andrini, S., & Atmaja, S. (2018). The Role Of Communication Climate In Improving Work Performance. *MIMBAR : Jurnal Sosial Dan Pembangunan*, 34(1), 237–245. <http://doi.org/10.29313/mimbar.v34i1.3145>

- Setiadi, N. J., Miftah, G. R., & Nugraha, K. suhartadi widi. (2016). Stres Kerja Dan Motivasi Karyawan Lini Depan Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja: Kajian Empiris Pada Beberapa Perusahaan Jasa Sub Sektor Industri Kreatif. In *Prosiding Seminar Nasional* (pp. 231–243). jember: Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Retrieved from <https://adoc.tips/prosiding-seminar-nasional-isbn32bf65919ec24d34004f2b862d97017018978.html>
- Siti Nurjanah. (2015). Peranan Manajemen Inovasi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan. In *2nd Conference in Business, Accounting, and Management* (pp. 27–33). Unissula. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/175739-ID-peranan-manajemen-inovasi-dalam-meningka.pdf>
- Susanty, A., & Baskoro, S. W. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Pln (Persero) Apd Semarang). *J@TiI UNDIP: Jurnal Teknik Industri*, 7(2), 77–84. <http://doi.org/10.12777/jati.7.2.77-84>
- Sya'roni, R. R. D. A. W. (2014). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kreatifitas Dan Inovasi Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Konsultan Perencanaan Dan Pengawasan Arsitektur Di Kota Serang, Provinsi Banten. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen UNIKOM*, 2(1), 1–71.
- Tanto Wijaya; Fransisca Andreani. (2015). Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Sinar Jaya Abadi Bersama. *Agora*, 3(2), 37–44. <http://doi.org/10.34006/jmb.v7i4.2>
- Thahier, R. (2014). Inovasi Dan Kreativitas Manusia Dalam Manajemen. *Jurnal Administrasi Negara*, 20(2), 71–90. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/42636-ID-inovasi-dan-kreativitas-manusia-dalam-manajemen.pdf>
- Triyani, A. P. D. (2018). Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

(Studi Pada Cv Enggal Jaya Semarang). *Majalah Ilmiah Solusi*, 16(4), 43–58. Retrieved from <http://journals.usm.ac.id/index.php/solusi/article/view/1667/1085>

Wadhwa, M. P. S. (2005). Innovation management in logistics: an empirical study. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 25(2), 227–244. <http://doi.org/10.1504/IJLSM.2016.078914>

Yolanda, Agnita; Wijaya, Kinanti; Sari, Aditya, Ruri; Fitra, N. (2014). Efektifitas Penggunaan Komunikasi Non Verbal Pada Bank Syariah Mandiri Medan, Stabat Dan Binjai. *Jurnal BIS-A: Jurnal Bisnis Administrasi*, 3(2), 20–30. Retrieved from <https://www.ejurnal.plm.ac.id/index.php/BIS-A/article/download/126/108>

BAB 3

STRATEGI PEMASARAN PERUSAHAAN DALAM E-BISNIS

Sutarmin

Universitas Peradaban, Brebes

ABSTRAK

Persaingan usaha atau bisnis tidak akan terlepas dari pengaruh perkembangan teknologi, termasuk didalamnya teknologi informasi. Dalam strategi pemasaran, perusahaan harus selalu siap menghadapi perubahan dan disrupsi teknologi. Pemilihan teknologi informasi yang tepat merupakan salah satu keputusan yang paling penting dan mutlak bagi sebuah perusahaan. Seringkali organisasi bisnis terperangkap dan enggan berubah dalam strategi pemasarannya, karena mereka telah merasa cukup alasan untuk tidak merespon perubahan. Perangkap-perangkap tersebut adalah (a) Succes Trap, (b) Competency Trap, (c) Sunk Cost Trap, (d) Blame Trap, (e) Cannibalization Trap, dan (f) Confirmation Trap. Untuk memenangkan dalam strategi pemasaran yang berbasis e-business, diperlukan digital capability dan leadership capability dalam menghadapi disrupsi strategi pemasaran yang hebat. Setidaknya ada 4 tipe perusahaan dalam menghadapi disrupsi yang hebat, yaitu: (a) Beginners, dimana perusahaan memiliki digital capability dan leadership capability yang rendah. (b) Fashionistas, yaitu perusahaan yang memiliki digitalcapability yang tinggi dan leadership capability yang rendah. Perusahaan memakai teknologi hanya untuk gagah-gagahan, tidak ada koordianasi antar bagian, teknologi yang diterapkan tidak memberikan sinergi bagi perusahaan. (c) Konservatif, yaitu: Perusahaan

memiliki digital capability yang rendah dan leadership capability yang tinggi. Perusahaan terperangkap sebagai institusi yang malas dan lamban mengikuti perkembangan teknologi. Perusahaan memiliki sistem digital tapi tidak lengkap dan terintegrasi. Perkembangan menjadi biasa saja dan (d) Digital Master yang merupakan perusahaan yang memiliki digital capability dan leadership capability yang tinggi. Perusahaan memiliki sistem digital yang terintegrasi perkembangan teknologi. Perusahaan memiliki sistem digital dan budaya digital yang kuat. Perusahaan ini akan terus berubah dan menguasai pasar dimasa datan datang

Kata Kunci: Strategi Pemasaran; Perangkap; Disrupsi Teknologi; Digital Capability; Leadership Capability

PENDAHULUAN

Dewasa ini persaingan usaha atau bisnis tidak akan terlepas dari pengaruh perkembangan teknologi, termasuk didalamnya teknologi informasi. Lingkungan bisnis modern menjadi hampir tanpa batas, akibatnya, pandangan strategis mengelola bisnis dalam suatu rantai pasokan menjadi sangat penting, terutama karena lingkungan yang kompleks (Qrunfleh dan Tarafdar, 2013). Efektifitas bisnis menggeser fokus persaingan perusahaan melawan perusahaan menjadi persaingan rantai pasokan melawan rantai pasokan (Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, dan Rao, 2006). Dalam strategi pemasaran, perusahaan harus selalu siap menghadapi perubahan dan disrupsi teknologi. Pemilihan teknologi informasi yang tepat merupakan salah satu keputusan yang paling penting dan mutlak bagi sebuah perusahaan.

Seringkali organisasi bisnis terperangkap dan enggan berubah dalam startegi pemasarannya, karena mereka telah merasa cukup alasan untuk tidak merespon perubahan. Menurut Govindarajan dan Faber (2016), perangkap-perangkap tersebut adalah:

1. *Succes Trap*. Hal ini terjadi karena adanya sukses masa lalu dan cenderung bertahan dengan cara lama, misalnya *chrisler*, *walmart*, *Cirkuit bay*, *PanAm* (Kasali, 2018). Meskipun mereka menjadi acuan dari berbagai pihak, namun mereka sekarang lambat bergerak dan tumbuh.

2. *Competency Trap*. Dimasa lalu dianggap cukup berinvestasi dan memiliki kompetensi lebih, misalnya *Yahoo* yang terpaksa menjual bisnisnya dan akhirnya dikembangkan oleh *Google*.
3. *Sunk Cost Trap*. Perusahaan enggan menghentikan proyek atau bisnis yang jelas-jelas tidak menguntungkan karena sudah berinvestasi sangat besar, jika dilanjutkan padahal akan semakin merugi. Contohnya adalah ketika membeli tiket bioskop tapi tidak menyukai filmnya.
4. *Blame Trap*. Perusahaan cenderung menyalahkan pihak lain ketika bermasalah. Biasanya menyalahkan regulator atau pemerintah, misalnya adanya grab/gojek.
5. *Cannibalization Trap*, Penciptaan produk ternyata mematikan produk yang sudah ada oleh sebab itu adanya strategi *postponement*. Harusnya adanya produk baru memberikan nilai tambah bagi perusahaan, misalnya pengolahan limbah tersebut.
6. *Confirmation Trap*, Seringkali perusahaan meminta konfirmasi atau pendapat pihak lain berupa pembelaan atas apa yang telah dilakukan

Diperlukan *digital capability dan leadership capability* (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) dalam menghadapi disrupsi strategi pemasaran. Ada empat tipe perusahaan dalam menghadapi disrupsi dengan strategi pemasaran, yaitu:

Pertama: *Beginners*, dimana perusahaan memiliki *digital capability dan leadership capability* yang rendah. Perusahaan merasa tidak perlu menggunakan teknologi yang berkembang, pimpinan masih bertanya-tanya apakah teknologi tersebut diperlukan.

Kedua: *Fashionistas*, yaitu perusahaan yang memiliki *digital capability tinggi dan leadership capability* yang rendah. Perusahaan memakai teknologi hanya untuk gagah-gagahan. Tidak ada koordianasi antar bagian, teknologi yang diterapkan tidak memberikan sinergi bagi perusahaan.

Ketiga: Konservatif, yaitu: Perusahaan memiliki *digital capability yang rendah dan leadership capability* yang tinggi.

Perusahaan terperangkap sebagai institusi yang malas dan lamban mengikuti perkembangan teknologi. Perusahaan memiliki sistem digital tapi tidak lengkap dan terintegrasi. Perkembangan menjadi biasa saja dan;

Keempat: *Digital Master* yang merupakan perusahaan yang memiliki *digital capability dan leadership capability* yang tinggi. Perusahaan memiliki sistem digital yang terintegrasi perkembangan teknologi. Perusahaan memiliki sistem digital dan budaya digital yang kuat. Perusahaan ini akan terus berubah dan menguasai pasar dimasa datang. Perusahaan harus memiliki strategi pemasaran yang berorientasi jangka panjang yang dikelola dengan mengedepankan aplikasi teknologi informasi.

STRATEGI PEMASARAN

Manajemen yang disusun dalam rangka mempercepat menyelesaikan persoalan pemasaran dan membuat kebijakan yang bersifat strategis disebut dengan *Marketing Strategy* (Key dan Czaplewski, 2017). Pada saat penyusunan strategi, agar strategi dapat tersusun dengan baik pada setiap tingkatan yang berbeda, maka fungsi manajemen diarahkan untuk memberikan kontribusi tertentu pada perusahaan (Hickman dan Silva, 2018). Pemasaran memiliki peranan yang sangat penting bagi strategi masa depan perusahaan, hal ini terjadi karena pemasaran memiliki fungsi sangat luas untuk mendukung keberhasilan dalam mencapai target dan perluasan pasar dalam lingkungan perusahaan (Liu dan Atuahene-Gima, 2018).

Olson, Slater, dan Hult, (2018) telah mengembangkan rancangan *Marketing Strategy* yang berbasis rancangan yang disusun oleh Corey (1991) yang memiliki 5 komponen rancangan *marketing strategy* yang saling berhubungan. Lima komponen rancangan *marketing strategy* tersebut adalah:

1. Penyusunan pasar, yaitu memilih target pasar yang akan dijadikan pangsa pasar. Faktor yang mempengaruhi adalah:
 - a) Presepsi pengelompokan teknologi yang dapat diproteksi dan dikuasai;

- b) Pemusatan yang lebih sempit karena keterbatasan potensi internal;
 - c) Pengalaman keseluruhan dalam menghadapi tantangan serta peluang pasar;
 - d) Keahlian yang bermula dari potensi sumber daya di pasaran yang sudah aman.
2. Perencanaan produk
- Dalam merencanakan sebuah produk memiliki beberapa komponen seperti: spesifikasi produk, penyusunan desain dan lini produk untuk setiap lini tertentu. Setiap produk memiliki keunggulan dan faedah yang ditawarkan kepada pelanggan melalui proses pemasaran dan pembelian. Keunggulan produk itu dapat berupa merk dagang, kualitas produk, jaminan atau garansi, kesediaan produk, jasa reparasi atau lainnya yang diberikan penjual kepada pembeli dalam transaksi tersebut.
3. Penetapan harga, yaitu membuat label harga yang dapat mencerminkan harga barang tersebut ketika dibeli oleh pelanggan.
4. Sistem penyaluran, yaitu saluran pasar yang dilakukan oleh perusahaan dengan menyalurkan barang yang siap dipasarkan dari perusahaan kepada konsumen akhir yang menggunakan atau membeli melalui grosir ataupun eceran.
5. Promosi pemasaran, yaitu proses pemasaran produk yang dilakukan oleh pemasar atau sales dengan metode periklanan, penjualan pribadi, *direct marketing*, hubungan publik dan promosi penjualan dengan tujuan agar konsumen tertarik dan membeli barang tersebut.

Analisis Strategi dalam Pemasaran

Dalam setiap menyusun strategi pemasaran membutuhkan suatu pendekatan analisis. Pavese, Guagliano, Aversa, and Hadi (2018) menyatakan bahwa dalam merumuskan strategi pemasaran harus mengetahui berbagai analisis faktor, termasuk faktor biaya dan perubahan lingkungan pemasaran. Terkait dengan analisis faktor tersebut, maka masih menurut Pavese et al. (2018) ada beberapa faktor yang meliputi:

a. Faktor Wilayah

Faktor wilayah atau lingkungan yang harus dipertimbangkan yaitu dengan melakukan analisis seperti pertumbuhan pasar,

perubahan lingkungan pasar, tingkat inflasi, peraturan pemerintah, perkembangan teknologi dan gaya hidup lokal agar dapat mengetahui dampak yang ditimbulkan dari analisis tersebut sesuai pada pasar perusahaan.

b. Faktor Pemasaran

Pada faktor pemasaran, perusahaan harus memperhatikan tren pasar saat ini, ukuran pasar, pola pembeli, tahap perkembangan, sasaran pasar, distribusi, dan faktor lain yang perlu dikembangkan lagi dengan melihat peluang yang masih belum terpenuhi serta permintaan musiman.

c. Faktor Persaingan

Hubungan perusahaan antar pesaing yaitu setiap perusahaan mampu mengetahui produk pesaing. Di sini perlu dianalisis siapa pesaingnya, berapa besar kekuatan pesaing, apa saja kelemahan pesaing, apa strategi mereka, berapa kapasitas produksi pesaing dan bagaimana struktur biaya pesaing.

d. Faktor Perilaku Konsumen

Analisis perilaku konsumen dapat dilakukan dengan riset pasar, yaitu dengan menganalisis desain barang, pengembangan, promosi penjualan, dan penetapan harga pasar.

e. Faktor Analisis Ekonomi

Analisis ekonomi dapat dilakukan dengan mengetahui BEP (*Break Even Point*), analisis terhadap komitmen yang diperlukan, analisis faktor ekonomi pesaing dan penilaian resiko/laba dengan tujuan melihat kemungkinan keuntungan dari peluang pasar tersebut.

Komponen analisis strategi pemasaran meliputi analisis lingkungan internal perusahaan dan lingkungan eksternal perusahaan. Menurut Shahba, Arjmandi, Monavari, and Ghodusi (2017), dalam analisis faktor internal diidentifikasi oleh faktor kelemahan serta kekuatan, permasalahan dalam analisis faktor internal pemasaran, yaitu:

1) *Price* (Harga)

Dibandingkan dengan bauran pemasaran lainnya, harga suatu produk dapat dikatakan sebagai alat pemasaran yang cukup penting. Hal ini dikarenakan, misalnya perubahan kebijakan saluran distribusi dan promosi yang disebabkan oleh perubahan

harga suatu produk. Kotler, Keller, Brady, Goodman, and Hansen (2019) menyatakan bahwa perubahan harga suatu produk dipengaruhi oleh biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan, permintaan pasar, persaingan perusahaan, serta kebijakan pemerintah.

2) *Product* (Produk)

Pada lingkungan yang tidak konsisten perusahaan harus dapat menghasilkan dan menawarkan produk yang berkualitas serta sesuai dengan permintaan pasar. Dalam merancang produk harus melakukan perencanaan dan pengembangan produk sesuai keinginan pelanggan. Setiap perusahaan menghasilkan produk yang berbeda-beda walaupun jenisnya sama, produk tersebut memiliki ciri khas yang tidak dimiliki oleh pesaing lainnya disesuaikan dengan kondisi pasar dan perusahaan.

3) *Promotion* (Promosi)

Promosi merupakan upaya mengajak seseorang untuk membeli barang atau jasa yang ditawarkan dengan tujuan agar volume penjualan perusahaan meningkat sesuai dengan target penjualan. Dasar pengembangan promosi yang paling utama yaitu komunikasi. Peningkatan penjualan melalui: a) persuasi satu arah atau arus informasi yang dibuat untuk mengarahkan organisasi atau seseorang kepada tindakan yang menciptakan pertukaran dalam pemasaran. b) semua jenis kegiatan pemasaran ditujukan untuk mendorong permintaan (Usman, 2018). Dengan demikian, promosi dapat dilaksanakan melalui *advertising*, publisitas, promosi penjualan, serta petugas pemasaran.

4) Saluran Pemasaran

Saluran pemasaran adalah sistem perluasan pasar atau ekspansi, dalam rangka meraih konsumen yang ditargetkan untuk perusahaan serta memiliki tujuan khusus terkait dengan rancangan pemasaran utama. Manajemen harus menentukan metode apa yang akan didayagunakan untuk mengantarkan produk ke pasar, jauh sebelum produk selesai. Saluran pemasaran merupakan saluran yang digunakan oleh perusahaan dalam mendistribusikan produk dari perusahaan ke agen atau langsung kepada konsumen akhir melalui pembelian grosir ataupun eceran. Beberapa saluran distribusi yang

dilakukan dari perusahaan agar diterima ke konsumen akhir (Kotler et al., 2019):

- a) Melalui pengecer;
- b) Langsung dari perusahaan ke konsumen akhir;
- c) Perusahaan melalui agen kemudian pengecer hingga ke tangan konsumen akhir;
- d) Perusahaan melalui agen kemudian ke pedagang besar lalu di distribusikan ke pengecer hingga ke konsumen akhir;
- e) Perusahaan melalui pedagang besar kemudian ke pengecer sampai pada konsumen akhir.

Selain faktor internal perusahaan, analisis strategi perusahaan juga dipengaruhi oleh faktor lingkungan eksternal perusahaan. Analisis faktor eksternal perusahaan merupakan aspek yang sangat menyeluruh dalam lingkungan perusahaan. Faktor pada analisis eksternal meliputi kesempatan dan ancaman (Shahba et al., 2017). Kesempatan atau yang biasa dikenal dengan *opportunity* dicontohkan sebagai perusahaan yang biasanya melihat berbagai peluang untuk menciptakan produk baru dan inovasi terhadap perkembangan teknologi yang semakin canggih. Sedangkan ancamannya, yaitu banyak pesaing yang membuat produk sama persis juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu industri yang dihasilkan perusahaan tersebut. Menurut Wahyudi (2004), kondisi eksternal terdiri atas tiga aspek yaitu:

- a. Kondisi umum (*general environment*)
 1. Perekonomian yang tidak stabil diakibatkan oleh inflasi, pertumbuhan bisnis, deflasi, kejijakan dan peraturan pemerintah, kebijakan fiskal dan lain-lain;
 2. Kondisi politik dan sosial;
 3. Kemajuan teknologi.
- b. Kondisi Industri (*industri environment*)
 1. Persaingan adalah perusahaan lain yang dianggap musuh dalam perusahaan atau pesaing baru karena menciptakan produk baru;
 2. Pelanggan adalah seseorang yang diidentifikasi sebagai pembeli dalam produk yang dihasilkan oleh perusahaan sesuai dengan kemampuan beli konsumen;

3. Pemasok adalah sekelompok orang yang menyediakan bahan baku untuk memasok bahan baku di perusahaan supaya dapat memproduksi dan menghasilkan suatu produk.
- c. Kondisi operasional
1. *Marketing* (Pemasaran)
 2. *Financial* (Keuangan)
 3. *Competitor* (Kompetitor)
 4. *Human Resource* (Sumber daya manusia)

STRUKTUR ORGANISASI

Formasi yang dibentuk oleh manajer dalam sebuah organisasi untuk menjalankan tugas dan fungsinya pada aktivitas operasional perusahaan sesuai dengan tanggung jawab setiap posisi tertentu perusahaan disebut dengan struktur organisasi (Konovalova, Yudina, Bushueva, Uhina, dan Lebedev, 2018). Pada struktur organisasi mencerminkan bahwa setiap individu memiliki tugasnya masing-masing serta kegiatan fungsional terbatas pada tanggung jawab pekerjaannya. Menurut Jaques (2017), struktur organisasi yang baik mampu memuat beberapa komponen dalam organisasi yaitu:

1. Memiliki spesialis pekerjaan;
2. Mempunyai standar operasional perusahaan;
3. Mempunyai garis koordinasi operasional;
4. Mencakup semua organisasi.

Susunan organisasi berfungsi sebagai sarana manajemen dalam mencapai sasarnya melalui pembagian posisi setiap karyawan. Susunan organisasi memiliki dampak yang besar terhadap karyawan karena menyangkut kinerja serta kepuasan karyawan sehingga susunan organisasi dapat memperjelas bagaimana perintah yang diterima, dikoordinasikan, dispesifikasikan dan diselaraskan secara tepat (Weller, Hymer, Nyberg, dan Ebert, 2019). Banyak faktor faktor yang mempengaruhi struktur organisasi; Ahmady, Mehrpour, and Nikooravesh (2016) menyatakan setidaknya ada empat faktor yang mempengaruhi struktur organisasi, yaitu:

1. Strategi Organisasi

Strategi organisasi dibuat sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi. Oleh sebab itu, jika struktur organisasi dibentuk sebagai jalan dalam pencapaian tujuan, maka struktur organisasi pun selayaknya sejalan dengan strategi organisasi yang akan berakibat pada perubahan struktur organisasi.

2. Skala organisasi

Organisasi dapat dibedakan skalanya menurut berbagai faktor diantaranya adalah jumlah penjualan, pangsa pasar, hingga jumlah tenaga kerja. Organisasi yang berskala besar artinya organisasi yang memiliki pangsa pasar yang luas sehingga memiliki perusahaan berbagai cabang di daerah. Dengan demikian kemungkinan juga memiliki tenaga kerja yang banyak. Organisasi yang mempunyai jumlah tenaga kerja yang besar meskipun tidak mempunyai cabang masih dapat dikatakan sebagai organisasi skala besar. Ruang lingkup operasional yang luas memerlukan pekerja tambahan dan keputusan dalam menyusun susunan organisasi sangat perlu mempertimbangkan melalui aspek yang beragam dalam pelaksanaan pekerjaannya. Kemudian perusahaan yang memiliki karyawan yang sedikit disebut dengan perusahaan berskala kecil karena jumlah penjualan, produksi juga yang masih sedikit atau pangsa pasar yang mungkin masih sedikit. Dengan demikian, organisasi yang berskala kecil biasanya memiliki struktur organisasi yang lebih sederhana dan tidak terlalu banyak pendelegasian wewenang dan pekerjaan.

3. Teknologi

Faktor teknologi yang dimaksudkan disini adalah terkait dengan cara bagaimana suatu pekerjaann dilakukan. Selain faktor tersebut, penggunaan alat-alat bantu dalam sebuah organisasi juga terkait dalam faktor teknologi.

4. Lingkungan

Lingkungan yang aktif menuntut organisasi dalam menyelaraskan diri secara dinamis. Penentuan struktur organisasi meliputi tentang bagaimana proses penyesuaian yang dilakukan oleh organisasi tersebut. Lingkungan yang dinamis akan memacu organisasi supaya menyesuaikan struktur organisasi dengan desakan lingkungan yang terkadang berubah. Sedangkan, lingkungan yang cenderung statis tidak akan terlalu banyak mengubah struktur organisasi.

Fungsi Struktur Organisasi

Strategi dalam manajemen pemasaran mengacu pada suatu taktik perencanaan dalam mengoptimalkan sumber daya serta memiliki keunggulan kompetitif dibanding yang lain. Dalam bisnis, organisasi harus mampu mengimprovisasi konfigurasi struktur organisasi agar fungsinya menjadi optimal. Menurut Albers, Wohlgezogen, dan Zajac (2016) fungsi struktur organisasi dalam strategi pemasaran diantaranya adalah untuk:

1. Kejelasan tanggung jawab.

Setiap anggota organisasi wajib bertanggung jawab dan memahami apa yang harus dipertanggung jawabkan. Setiap anggota organisasi memiliki tanggung jawab terhadap atasan atau pimpinan yang telah memberikan wewenang, sehingga hal yang perlu dipertanggung jawabkan adalah pelaksanaan wewenang tersebut.

2. Kejelasan Kedudukan

Struktur organisasi berfungsi sebagai kejelasan kedudukan seseorang dari perusahaan tersebut dan sebenarnya akan mempermudah dalam melaksanakan koordinasi maupun koneksi karena adanya hubungan penanganan suatu peranan yang dipercayakan kepada seseorang.

3. Kejelasan Uraian Tugas

Kejelasan uraian pekerjaan dalam struktur organisasi sangat meringankan pihak atasan dalam melaksanakan pengendalian dan pengawasan, serta kepada bawahan dapat berfokus dalam melakukan suatu pekerjaan karena uraiannya yang jelas.

4. Kejelasan Jalur Hubungan

Membutuhkan koneksi yang jelas agar terlihat pada susunan organisasi, oleh karena itu penyelesaian kegiatan akan berhasil serta bermanfaat pada saat rencana pelaksanaan tanggung jawab dan tugas setiap karyawan atau bawahan dalam sebuah perusahaan.

Unsur, Komponendan Elemen Struktur Organisasi

Sistem pada susunan perusahaan alangkah baiknya tersusun tetap, artinya tidak memerlukan perubahan setiap saat. Pada kegiatan yang akan dilaksanakan sebaiknya memiliki keluwesan, hal tersebut berarti dalam susunan struktur organisasi mengacu pada

pola tersusun tetap tetapi dapat memperluas jangkauan aktivitas perusahaan (Cameron dan Green, 2019). Manusia memiliki kompetensi yang sesuai dengan jenis tugas dalam elemen pekerjaan atau tugas pada struktur tersebut harus memiliki ketertarikan dalam mengisi struktur organisasi. Penggolongan aktivitas dalam struktur menurut (Lindsey, Nuri-Robins, Terrell, dan Lindsey, 2018) dapat dibagi menjadi empat unsur, yaitu: (a) Unsur pimpinan, (b) Unsur pembantu pimpinan, (c) Unsur pelaksana tugas pokok, dan (d) Unsur pelaksana tugas-tugas fungsional. Kemudian dalam struktur organisasi terdapat elemen yang perlu dianalisis sama seperti halnya dalam organ tubuh manusia. Menurut Jaques (2017), dalam menganalisis struktur organisasi ada empat komponen yang dibutuhkan yaitu:

a. Kegiatan Spesialisasi (*Specialization of Activities*)

Dalam hal ini mengacu pada kegiatan yang khusus yakni tugas dan kelompok pekerjaan pada perusahaan yang sudah dispesialisasikan, sedangkan pada sistematika pekerjaan spesialisasi ditempatkan di departemen kerja. Pembagian tugas menurut spesialisnya perlu dilakukan agar tidak terjadi pekerjaan yang menumpuk dan cepat diselesaikan dengan tugasnya masing-masing. Selain itu, tujuan departementalisasi yaitu agar kegiatan menjadi kelompok pekerjaan sehingga dalam pembagian tugas menjadi tertata dan terkelola dengan baik.

b. Kegiatan Standarisasi (*Standardization of Activities*)

Kegiatan yang terstandarisasi artinya menyamakan segala aktivitas yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan prosedur operasional dan standarisasi perusahaan tersebut. Kegiatan standarisasi adalah kebijakan dalam menjamin kelayakan prosedur pekerjaan yang dilakukan pada sebuah organisasi.

c. Kegiatan Koordinasi (*Coordination of Activities*)

Kegiatan koordinasi merupakan cara memadukan semua kegiatan serta tugas sub perusahaan dari bermacam bagian serta departemen dalam rangka menghasilkan kesesuaian bagian-bagian arah dan sasaran perusahaan itu dicapai.

d. Pengambilan Keputusan Sentralisasi dan Desentralisasi (*Centralization and Decentralization of decision making*)

Pengambilan keputusan secara desentralisasi maupun sentralisasi mengutamakan pada kedudukan pimpinan perusahaan. Keputusan diambil pada tingkat tinggi oleh manajer puncak atau bahkan oleh seorang saja termasuk dalam struktur organisasi yang di sentralisasi. Sedangkan disentralisasi, yaitu cara pengambilan keputusan yang diambil oleh para bawahan pada lini manajemen menengah ke bawah dalam ruang lingkup perusahaan.

Elemen dalam susunan organisasi harus ada pada sebuah perusahaan agar dapat bergerak efisien dan optimal. Mengacu pada pengertian struktur organisasi di atas, menurut Teece (2018), komponen penting yang harus ada dalam struktur organisasi dalam bisnis yang sedang berkembang adalah:

1) *CEO (chief Executive Officer)*

Sebagai jabatan tertinggi dalam sebuah bisnis yang menggerakkan arah dan tujuan dari perusahaan. *CEO* biasanya adalah sang pemilik bisnis atau usaha.

2) *Komponen Direksi*

Komponen direksi terdiri atas beberapa jabatan penting dalam perusahaan, yaitu direktur keuangan direktur personalia dan direktur utama. Direktur keuangan adalah direksi yang bertanggung jawab mengawasi seluruh tata keuangan yang ada dalam perusahaan. Direksi sumber daya manusia adalah direksi yang bertanggung jawab terkait pengawasan langsung yang berhubungan dengan sumber daya perusahaan ataupun ketenagakerjaan. Sedangkan direktur utama pada umumnya berkaitan dengan perTanggung jawaban pada harmonisasi dan pengendalian pada seluruh lini kepegawaian sekretaris, administrasi sehingga berhubungan secara langsung dengan pemilik perusahaan atau *CEO*.

3) *Eksekutif*

Menjadi seorang eksekutif bertugas untuk menggabungkan bermacam variabel, salah satunya koneksi, bimbingan, pemilihan, pelatihan atau komunikasi. Eksekutif pada dasarnya memiliki tiga komponen manajer, antara lain yaitu manajer pemasaran, manajer pabrik dan manajer sumber daya manusia. Direktur pemasaran memiliki tanggung jawab atas unit barang atau jasa yang akan dipasarkan dalam bisnis

tersebut. Direktur pabrik bertanggung jawab dalam mengawasi produksi dan aktivitas operasi serta biasanya terdapat pada bisnis komersial penjualan produk.

4) Administrasi dan Gudang

Administrasi gudang bertujuan untuk melihat semua aktivitas transaksi yang ditimbulkan perusahaan yang berkaitan dengan laporan penerimaan kas, laporan pengeluaran kas, pembukuan serta pihak *outsourcing*. Pada perusahaan yang sedang berkembang, elemen ini sangat diperlukan dalam operasional perusahaan.

5) Departemen Regional

Departemen regional bertujuan dalam melaksanakan prosedur maupun strategi formal yang berasal dari kantor utama. Pada umumnya departemen regional berfungsi untuk meningkatkan nilai pada perusahaan dan harus ada pada perusahaan yang berkaitan dengan investasi saham.

Bentuk Struktur Perusahaan

Bentuk susunan perusahaan biasanya memiliki kelemahan atau keunggulan yang berbeda-beda. Menurut Foss and Saebi (2017), terdapat bentuk susunan perusahaan yaitu:

1) Bentuk Perusahaan Garis (*Line Organization*)

Pada pola perusahaan ini yaitu memiliki garis kekuasaan yang menghubungkan antara manajer dengan karyawan secara langsung atau pola perusahaan secara vertikal. Pola perusahaan ini disiasati oleh Henry Fayol.

Gaya perusahaan lini yaitu:

- a. Perusahaan berskala kecil;
- b. Manajer dan karyawan memiliki hubungan langsung melalui garis kekuasaan;
- c. CEO merupakan sumber kekuasaan dan pengambil keputusan dalam perusahaan;
- d. Jumlah tenaga kerja sedikit sehingga saling mengenal;
- e. Kegiatan spesialisasi belum terbentuk dengan baik;
- f. Setiap departemen memiliki tanggung jawab penuh.

2) Bentuk perusahaan Garis dan Staf (*Line and Staff Organization*)

Pada umumnya *Line and Staff Organization* adalah perpaduan antara perusahaan lini dan fungsional. Dalam melaksanakan

tugas dan fungsinya, manajer sepenuhnya sebagai pengambil keputusan dalam setiap persoalan perusahaan. Sehingga dalam melaksanakan tugasnya, manajer dibantu oleh staf perusahaan untuk merealisasikan programnya. Staf hanya memberikan masukan dan saran, pemikiran, informasi, data dan melayani manajer untuk dipakai sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan atau melaksanakan kegiatan.

Gaya perusahaan lini dan staf:

- a. Manajer sebagai pimpinan dan dibantu karyawan;
- b. Memiliki kekuasaan lini dan kekuasaan staf;
- c. Manajer mempunyai karyawandan karyawan hanya mempunyai satu manajer sehingga satuan komando masih dibawah satu lini;
- d. Perusahaan berskala besar;
- e. Manajer dan karyawan berhubungan tidak langsung;
- f. Karena berskala besar, manajer dan karyawan tidak mengenal;
- g. Spesialisais kegiatan bermacam dan optimal.

SUMBER DAYA MANUSIA

Bagi suatu kegiatan perusahaan, manusia merupakan sumber yang mendasar dalam perusahaan. Teknologi dan peralatan mesin yang canggih, uang, material dan pemasaran yang luas tidak akan berguna apabila tidak dikelola manusia. Sehingga perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya agar dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan secara tepat dan cepat (Gutierrez-Gutierrez, Barrales-Molina, dan Kaynak, 2018). Menurut Drábek, Lorincová, and Javorčíková (2017), selain modal, sumber daya manusia adalah faktor yang berpengaruh bagi perusahaan. Aspek ini berpengaruh sebab dalam suatu perusahaan membutuhkan pengelolaan yang baik agar meningkatkan kualitas perusahaan. Sedangkan sumber daya manusia menurut Wehrmeyer (2017) adalah bahwa manusia yang terdapat dari sekelompok manusia dan memiliki keahlian dalam upaya mengelola perusahaan untuk mencapai keberlangsungan operasional perusahaan.

Menurut Gagné (2018) bahwa sumber daya manusia merupakan manusia yang memiliki kemampuan terpadu yang bersifat

berdasarkan daya fisik dan pola pikir yang benar. Sikap dan perilakunya bermula dari wilayahnya kemudian motivasi kerja berasal serta prestasi bermula dari dalam diri individu. Sumber daya manusia merupakan suatu rencana bermacam sistem formal dalam organisasi maupun perusahaan yang berfungsi untuk menjaga agar pendayagunaan minat dan bakat manusia dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan tersebut secara efektif dan efisien (Jaques, 2017). Menurut Mash dan Adler (2018), SDM merupakan aspek pendorong yang paling mendasar dalam pengelolaan negara maupun organisasi. Dalam pengelolaan ini menyatukan peranan yang bermanfaat sehingga SDM perlu dijaga dan dikelola dengan baik. Modal utama yang dianggap sebagai kekayaan negara yaitu sumber daya manusia sehingga dalam aktivitasnya dapat diraih sesuai dengan targetnya. Oleh karenanya, memerlukan kemampuan atau *skill* yang sesuai dengan kemampuannya, waktu dan potensi yang dimiliki oleh individu perlu dilakukan analisis dan metode untuk pengembangan potensi (Brata dan Pelayun, 2018). Menurut Lussier dan Hendon (2017) sumber daya manusia dapat berperan dan berfungsi:

a. Sumber Daya Manusia sebagai Tenaga Kerja

Tenaga kerja (*manpower*) merupakan penduduk dalam usia kerja (berusia 15-64 tahun) yang mempunyai keahlian dalam mengeluarkan usaha tiap satuan waktu supaya menghasilkan barang atau jasa, baik untuk orang lain maupun dirinya sendiri.

b. Sumber Daya Manusia sebagai Tenaga Ahli

Sumber daya manusia yang berkaitan dengan pakar merupakan potensi manusia yang berkaitan dengan teknologi dan perkembangan IT sebagai keunggulan kompetitif supaya dapat mengejar keteringgalan dari potensi yang lain serta dapat meningkatkan pembangunan ekonomi yang maksimal.

c. Sumber Daya Manusia sebagai Manajer

Setiap orang adalah pemimpin yang diciptakan oleh Tuhan sebagai khalifah di bumi. Manajer adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, *interpersonal skill*, komunikasi, serta keahlian khusus dalam mengorganisasi, mengkoordinir, mengarahkan serta mengawasi kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Manajer dapat mempengaruhi karyawan agar melakukan pekerjaan dengan

baik serta dapat memecahkan konflik antar karyawan dalam perusahaan.

d. Sumber Daya Manusia sebagai Tenaga Bisnis

Tenaga bisnis merupakan setiap pebisnis dapat melaksanakan tugasnya dengan baik diluar maupun didalam koneksi pekerjaan individu agar dapat memaksimalkan kebutuhan konsumen melalui barang atau jasa yang dihasilkan.

e. Sumber Daya Manusia dalam Membuat dan Memajukan IPTEK

Ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan seluruh komponen yang dipahami tentang keilmuan dalam suatu unit yang dirancang dengan sistematis sehingga dilakukan dalam menjelsakan masalah tertentu pada unit dengan memakai metode atau analisis teknologi maupun produksi pada perusahaan.

Hewett, Shantz, Mundy, and Alfes (2018) menyatakan bahwa tujuan yang paling mendasar dari manajemen sumber daya manusia yaitu untuk meningkatkan kontribusi dan peranan SDM untuk meraih kemampuan dalam produktifitas yang tinggi terhadap perusahaan yang berkaitan. Tujuan MSDM meliputi bagian-bagian antara lain:

a. Tujuan Sosial (*Societal Objective*)

Perusahaan mengutamakan kepentingan masyarakat dalam segala aspek pekerjaannya, baik itu dari norma, etika ataupun perilaku yang dihasilkan oleh karyawan melalui sebuah produk atau jasa. Perusahaan juga bertanggung jawab terhadap karyawan yang berada didalam perusahaan, sebab karyawan juga bermula dari masyarakat diluar perusahaan.

b. Tujuan Perusahaan (*Organization Objective*)

Untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (exist), perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukan lah suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu target perusahaan agar diraih seluruhnya.

c. Tujuan Manajemen

Karyawan harus menjalankan tugas dan peranannya secara optimal. Dalam manajemen sumber daya manusia merupakan

pegelolaan dalam rangka memelihara peranan setiap unit agar dilaksanakan sesuai dengan bagiannya dengan baik.

d. Tujuan Individu

Tujuan individu perlu diarahkan oleh manajer dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Dalam sebuah kepentingan pribadi, manajer harus cerdas dalam mengaitkan sasaran pribadi dengan sasaran perusahaan sehingga seluruh target dapat diraih sesuai dengan pengarahan.

SISTEM INFORMASI DAN E-BISNIS

Kegiatan usaha atau perusahaan dengan memaksimalkan penggunaan jaringan internet dan komputer yaitu *E-Business*. Dalam digitalisasi bisnis mengelola berbagai keseluruhan kegiatan perusahaan, misalnya kombinasi, penelitian, komunikasi, informasi dan lainnya. Digitalisasi pada perusahaan melalui *E-business* dapat dipakai dalam berbagai bentuk tingkatan tergantung dari tahap pemanfaatan jaringan komputer dan internet (Leimstoll et al., 2018). Ada dua sisi yang berpengaruh dalam *e-business*; pertama, bisnis dengan sistem lama. Kemudian yang kedua yaitu dimana pada bisnis sistem modern semuanya berupa digitalisasi, mulai jasa dan produk yang dipaparkan dalam sistem, proses pembelian hingga pengirimannya (Hintsch, Kramer, dan Turowski, 2018). Dalam melakukan kegiatan bisnis antar organisasi maupun dari organisasi ke konsumen, *E-business* menjangkau seluruh aktivitas yang harus dilakukan dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (ICT) (Tsironis, Gotzamani, dan Mastos, 2017).

Peran Sistem Informasi dalam suatu *E-Business* (Zhu, Kraemer, dan Dedrick, 2004)

1. Mendukung Operasi Bisnis

Berawal dari akuntansi sampai pada pencarian pesanan pelanggan, sistem informasi mempersiapkan dukungan untuk manajemen dalam operasi atau aktivitas bisnis sehari-hari. Kemampuan sistem informasi untuk dapat mengumpulkan dan mengintegrasikan informasi keberbagai fungsi bisnis menjadi lebih kritis dan penting ketika tanggapan atau respon yang cepat.

2. Mendukung Pengambilan Keputusan Manajerial

Manager melakukan bisnis dengan lebih baik melalui sistem informasi yang dikombinasikan dengan informasi sehingga keterangan sepadan mampu menilai kecondongan manajer dalam mengidentifikasi keputusannya. Sehingga sistem berita dapat membantu manajer mengambil keputusan dengan tepat, cepat dan baik.

3. Menyongsong keunggulan strategis

Sistem berita disusun dalam membantu perolehan keunggulan agar perusahaan mampu bersaing dengan pasar yang kuat.

Menurut (Wynn, Turner, Banik, dan Duckworth, 2016) E-business dibagi menjadi empat bagian antara lain sebagai berikut:

1. *Customer Relationship Management (CRM)* adalah sistem kustomisasi *real time* yang mengatur konsumen dan melaksanakan kesesuaian produk dan pelayanan berdasarkan pada konsumen yang meliputi pemasaran, pelayanan, penjualan, dan komentar dari konsumen.
2. *Enterprise Resource Planning (ERP)* adalah sistem berita yang digunakan sebagai pendukung e-business dengan menyediakan bermacam keperluan yang dibutuhkan perusahaan yaitu rantai pasokan, *marketing, customers relationship management, shipping, payment and warehouse* serta dapat melaksanakan yang kaitannya dengan otomatisasi internal perusahaan yaitu *integrated logistics*, perencanaan produk, sumber daya manusia, penjualan dan penyaluran, *accounting and finance*, manajemen pemesanan.
3. *Enterprise Application Program (EAI)* adalah rancangan kombinasi bermacam proses bisnis agar mendapatkan data berbasis pesan. Fungsi *EAI* yaitu media penghubung antara *ERP* dan *CRM* maupun *ERP* dan *SCM*.
4. Manajemen Rantai Pasokan (*Supply Chain Management*) adalah manajemen rantai pasokan yang telah terkomputerisasi secara digital yang berhubungan perusahaan dengan pemasok.

Wu, Zhong, and Mei (2011) mengungkapkan bahwa lima kelebihan yang dimiliki oleh *e-business* yakni efektifitas, struktur, peluang, efisiensi dan jangkauan.

a) Efektifitas

Efektifitas berkaitan dengan ketepatan waktu dalam penggunaan teknologi informasi, sehingga konsumen dapat berkaitan dengan perusahaan dalam waktu yang tidak terbatas saat konsumen mengalami kendala.

b) Struktur

Dalam susunan ini mengubah perilaku perusahaan dalam pengancangan bisnis atau usaha yaitu menganut pada rancangan yang berbeda dari *brick* menjadi *klik and mortar*.

c) Peluang

Adanya peluang yang sangat besar dikarenakan adanya teknologi baru dari masa ke masa sehingga perusahaan memiliki kesempatan dalam berinovasi, *differensiasi* dan variasi untuk menciptakan produk baru.

d) Efisiensi

Efisiensi yaitu tepat guna, yaitu dalam sebuah teknologi yang semakin canggih perusahaan dapat memaksimalkan proses produksi dengan mengurangi biaya operasional dengan fasilitas operasional yang sudah dimiliki. Dalam sebuah komunikasi, fasilitas media komunikasi dapat mengurangi beban informasi serta pengiriman data.

e) Jangkauan

Pada perusahaan membutuhkan ekspansi atau perluasan pasar yang tidak terbatas dan memerlukan biaya yang murah, sehingga kegunaan sistem informasi dapat menjangkau pasaran yang sangat luas hampir di seluruh penjuru dunia.

Namun demikian ada beberapa hal yang menjadi kerugian dalam penerapan *e-Business* (Oliveira dan Martins, 2010) diantaranya:

1. Tidak ada pertemuan dengan konsumen secara langsung

Tidak adanya akses antara pebisnis dengan konsumen merupakan salah satu kelemahan dari *e-business*. Untuk melakukan tatap muka, maka harus ada perjanjian tidak dapat dilakukan dengan digitalisasi.

2. Kendala penipuan lebih besar

Kendala tidak ada akses untuk bertemu pembeli dan penjual sehingga maraknya kasus penipuan dalam *e-business*, disamping itu masih banyak konsumen yang tidak memahami dunia maya atau *media online* sangat mudah bagi pebisnis untuk mengelabui para konsumen. Sehingga kita perlu curiga

dalam hal testimoni yang dinampakkan dalam media *online* tersebut. Karena bisa sudah diatur oleh oknum bisnis abal-abal itu. Sebaiknya, jangan mudah tergoda dengan bisnis tersebut. Mungkin modal awal yang harus dibayarkan tidak banyak, namun setelah bergabung, mungkin saja akan diminta untuk mencari korban lain.

SOLUSI DAN REKOMENDASI

Penulisan *book chapter* ini dilakukan dengan melakukan tinjauan dan telaah terhadap pustaka-pustaka yang merupakan hasil kajian atau penelitian sebelumnya terutama yang diterbitkan setelah tahun 2015. Penelitian yang dimaksud adalah penelitian yang berhubungan dengan perubahan-perubahan yang dalam menerapkan strategi manajemen pemasaran. Tulisan dilengkapi dengan beberapa kajian yang relevan. Penting bagi semua organisasi bisnis untuk selalu menyiapkan strategi ke depan untuk menjadi perusahaan yang berbasis *Digital Master*, yaitu perusahaan yang memiliki *digital capability* dan *leadership capability* yang tinggi. Untuk mencapai posisi ini, perusahaan dituntut memiliki sistem digital yang terintegrasi dengan perkembangan teknologi. Perusahaan memiliki sistem digital dan budaya digital yang kuat. Perusahaan seperti ini akan terus berubah dan menguasai pasar di masa yang akan datang sebagai *marketing strategy* utamanya.

PENELITIAN DAN TREN MASA DEPAN

Setiap perusahaan harus memiliki orientasi untuk selalu siap menghadapi adanya perubahan dan disrupsi teknologi. Hal ini termasuk didalamnya analisis yang berhubungan dengan strategi marketingnya. Penelitian-penelitian mendatang harus mengakomodir upaya perusahaan mencapai perusahaan yang berlevel *digital master*. Penelitian kedepan harus mampu menjawab dan mendefinisikan lebih jelas melalui pengukuran dan indikator perusahaan-perusahaan yang memiliki *digital capability* dan *leadership capability* yang tinggi. Dengan indikator-indikator atau variabel yang lebih mencerminkan *digital capability* dan *leadership capability*, maka secara tidak

langsung perusahaan akan mudah terlepas dari berbagai jebakan atau perangkap yang ada.

KESIMPULAN

Dalam strategi pemasaran, perusahaan harus selalu siap menghadapi perubahan dan disrupsi teknologi. Pemilihan teknologi informasi yang tepat merupakan salah satu keputusan yang paling penting dan mutlak bagi sebuah perusahaan. Seringkali organisasi bisnis terperangkap dan enggan berubah dalam strategi pemasarannya, karena mereka telah merasa cukup alasan untuk tidak merespon perubahan. Perangkap-perangkap tersebut adalah (a) *Succes Trap*, (b) *Competency Trap*, (c) *Sunk Cost Trap*, (d) *Blame Trap*, (e) *Cannibalization Trap*, dan 6. *Confirmation Trap*. Untuk memenangkan dalam strategi pemasaran yang berbasis *e-business*, diperlukan *digital capability* dan *leadership capability* dalam menghadapi disrupsi strategi pemasaran yang hebat. Ada empat tipe perusahaan dalam menghadapi disrupsi yang hebat, yaitu: (a) *Beginners*, dimana perusahaan memiliki *digital capability* dan *leadership capability* yang rendah. (b) *Fashionistas*, yaitu perusahaan yang memiliki *digital capability* tinggi dan *leadership capability* yang rendah. Perusahaan memakai teknologi hanya untuk gagah-gagahan. Tidak ada koordinasi antar bagian, teknologi yang diterapkan tidak memberikan sinergi bagi perusahaan. (c) Konservatif, yaitu: Perusahaan memiliki *digital capability* yang rendah dan *leadership capability* yang tinggi. Perusahaan terperangkap sebagai institusi yang malas dan lamban mengikuti perkembangan teknologi. Perusahaan memiliki sistem digital tapi tidak lengkap dan terintegrasi. Perkembangan menjadi biasa saja dan (d) *Digital Master* yang merupakan perusahaan yang memiliki *digital capability* dan *leadership capability* yang tinggi. Perusahaan memiliki sistem digital yang terintegrasi perkembangan teknologi. Perusahaan memiliki sistem digital dan budaya digital yang kuat. Perusahaan ini akan terus berubah dan menguasai pasar dimasa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
- Albers, S., Wohlgezogen, F., & Zajac, E. J. (2016). Strategic alliance structures: An organization design perspective. *Journal of management*, 42(3), 582-614.
- Brata, I. B., & Pemayun, A. G. P. (2018). Human Resource Competency Tourism Bali together with ASEAN Economic Community. *International research journal of management, IT and social sciences*, 5(2), 186-194.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*: Kogan Page Publishers.
- Drábek, J., Lorincová, S., & Javorčíková, J. (2017). Investing in Human Capital as a Key Factor for the Development of Enterprises. *Issues of Human Resource Management*, 113-136.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of management*, 43(1), 200-227.
- Gagné, M. (2018). From strategy to action: transforming organizational goals into organizational behavior. *International journal of management reviews*, 20, S83-S104.
- Govindarajan, V., & Faber, H. (2016). How Companies Escape the Traps of the Past. *Harvard business review*.
- Gutierrez-Gutierrez, L. J., Barrales-Molina, V., & Kaynak, H. (2018). The role of human resource-related quality management practices in new product development. *International Journal of Operations & Production Management*.

- Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J., & Alfes, K. (2018). Attribution theories in human resource management research: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 87-126.
- Hickman, C. R., & Silva, M. A. (2018). *Creating excellence: Managing corporate culture, strategy, and change in the new age*: Routledge.
- Hintsch, J., Kramer, F., & Turowski, K. (2018). An information system architecture for build-and engineer-to-order production of application services. *Information Systems and e-Business Management*, 16(3), 649-682.
- Jaques, E. (2017). *Requisite organization: A total system for effective managerial organization and managerial leadership for the 21st century*: Routledge.
- Kasali, R. (2018). Tomorrow is today.
- Key, T. M., & Czaplewski, A. J. (2017). Upstream social marketing strategy: An integrated marketing communications approach. *Business horizons*, 60(3), 325-333.
- Konovalova, E. E., Yudina, E. V., Bushueva, I. V., Uhina, T. V., & Lebedev, K. A. e. (2018). Forming approaches to strategic management and development of tourism and hospitality industry in the regions. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 9(2 (26)), 241-247.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2019). *Marketing management*: Pearson UK.
- Leimstoll, U., Dannecker, A., Knechtli, H., Quade, M., Tanner, C., & Wölfle, R. (2018). E-Business in the Era of Digital Transformation *Business Information Systems and Technology 4.0* (pp. 81-101): Springer.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.

- Lindsey, R. B., Nuri-Robins, K., Terrell, R. D., & Lindsey, D. B. (2018). *Cultural proficiency: A manual for school leaders*: Corwin Press.
- Liu, W., & Atuahene-Gima, K. (2018). Enhancing product innovation performance in a dysfunctional competitive environment: The roles of competitive strategies and market-based assets. *Industrial Marketing Management*, 73, 7-20.
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2017). *Human resource management: Functions, applications, and skill development*: Sage publications.
- Mash, R., & Adler, O. (2018). Human Resource Managers' Role Perception and Their Conflict Management Style. *Journal of Sociology*, 6(1), 41-55.
- Oliveira, T., & Martins, M. F. (2010). Understanding e-business adoption across industries in European countries. *Industrial Management & Data Systems*, 110(9), 1337-1354.
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69, 62-73.
- Pavese, M., Guagliano, M., Aversa, A., & Hadi, M. (2018). Optimization of Additive Manufacturing Parameters Using Single Scan Track Analysis; Case of Laser Powder Bed Fusion (LPBF).
- Qrunfleh, S., & Tarafdar, M. (2013). Lean and agile supply chain strategies and supply chain responsiveness: the role of strategic supplier partnership and postponement. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(6), 571-582. doi: 10.1108/scm-01-2013-0015
- Shahba, S., Arjmandi, R., Monavari, M., & Ghodusi, J. (2017). Application of multi-attribute decision-making methods in SWOT analysis of mine waste management (case study: Sirjan's Golgohar iron mine, Iran). *Resources Policy*, 51, 67-76.

- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Tsironis, L. K., Gotzamani, K. D., & Mastos, T. D. (2017). e-Business critical success factors: toward the development of an integrated success model. *Business Process Management Journal*.
- Usman, A. (2018). *Strategi Periklanan Komunitas Online Shop Makassar Dagang di Media Sosial Facebook*. Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.
- Wehrmeyer, W. (2017). *Greening people: Human resources and environmental management*: Routledge.
- Weller, I., Hymer, C. B., Nyberg, A. J., & Ebert, J. (2019). How matching creates value: Cogs and wheels for human capital resources research. *Academy of Management Annals*, 13(1), 188-214.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*: Harvard Business Press.
- Wu, J.-N., Zhong, W.-J., & Mei, S.-E. (2011). Application capability of e-business, e-business success, and organizational performance: Empirical evidence from China. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(8), 1412-1425.
- Wynn, M., Turner, P., Banik, A., & Duckworth, G. (2016). The impact of customer relationship management systems in small business enterprises. *Strategic Change*, 25(6), 659-674.
- Zhu, K., Kraemer, K. L., & Dedrick, J. (2004). Information technology payoff in e-business environments: An international perspective on value creation of e-business in the financial services industry. *Journal of Management Information Systems*, 21(1), 17-54.

BAB 4

REFORMASI INDUSTRI 4.0 BAGI MANAJEMEN DAN MANAJER

Muhammad Ramaditya

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta, Indonesia

ABSTRAK

Revolusi 4.0 dunia sedang mentransformasi dunia global untuk bersiap menghadapi tantangan digitalisasi yang akan merubah lingkungan dan model bisnis dengan menggunakan platform baru. Hal ini membuat tantangan tersendiri bagi peran manajer untuk meningkatkan kualitas SDM yang menjadi penentu dalam perjalanan Industri 4.0. Era digital memerlukan manajer yang memiliki pengetahuan, gairah dan karakter yang diperlukan untuk menopang dan bersaing kompetitif baik regional maupun internasional. Dalam tulisan ini akan memaparkan bagaimana kompetensi inti sesuai dengan kebutuhan Industri 4.0 dengan mendasarkan kemampuan berfikir yang sistematis, kritis dan entrepreneurship dalam menyongsong Industri 4.0. Bab ini menggunakan metode pendekatan hasil riset dan observasi serta hasil pengalaman penulis sebagai manajer perusahaan yang memberikan sebuah pembelajaran mengenai kemampuan beradaptasi dan kemampuan melihat peluang yang dimiliki oleh manajer pada suatu perusahaan.

Kata Kunci: Manajemen; Manajer; Industri 4.0

PENDAHULUAN

Setiap terjadinya revolusi industri membuat perusahaan untuk berfikir melakukan efisiensi dengan mengurangi jumlah pekerja,

namun seiring dengan waktu ternyata banyak pekerjaan yang muncul karena penggunaan teknologi yang berbasis digital. Perubahan yang terjadi pada revolusi empat ini tentu saja akan mengubah karakter pekerjaan yang dibutuhkan dan memberikan gambaran bahwa keterampilan yang dibutuhkan seorang manajer juga akan berubah. Dunia kerja di era Industri 4.0 merupakan bentuk integrasi dan penggabungan antara kegunaan dari peran internet dengan lini produksi di dunia industri yang menggunakan kecanggihan teknologi. Beberapa perbedaan yang mendasar dari reformasi industri ini adalah adanya digitalisasi, otomatisasi dan adaptasi, penambahan nilai produk, kustomisasi produksi, *human machine interaction* dan penggunaan internet dalam bisnis.

Produktivitas menjadi kata kunci dalam perkembangan pasar untuk bersaing dalam ekonomi digital saat ini. Disamping itu keterampilan manajemen dan manajer untuk berkompetisi dan kompeten adalah hal yang mutlak untuk ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang terus berkembang. Sehingga seorang manajer harus dapat meningkatkan produktivitas sumber daya manusia didalam perusahaan untuk dapat menyelesaikan masalah kompetensi dalam penggunaan teknologi didalam perusahaan. Hal ini berkaitan dengan keterampilan yang dimiliki seseorang didalam perusahaan sehingga dapat mengeluarkan kemampuan terbaiknya untuk meningkatkan produktivitas kerja. Pada Bab ini akan dibahas secara mendalam peran dari manajemen serta manajer dalam mempersiapkan diri untuk bersaing dalam Industri 4.0.

LATAR BELAKANG

Secara umum manajemen dapat diartikan sebagai suatu ilmu dan seni untuk mengatur sebuah sistem organisasi dengan melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan pengawasan agar seluruh anggota organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Robbins dan Judge, 2016). Manajemen adalah suatu konsep ilmu untuk bagaimana organisasi memiliki cara yang terbaik dalam mengatur sumber daya yang dimiliki oleh organisasi untuk dapat mencapai efektifitas dan efisiensi bagi organisasi. Pada prosesnya kegiatan manajemen meliputi kegiatan seperti memimpin, mengatur, mengelola,

mengendalikan, mengevaluasi, mengembangkan dan mengambil tindakan korektif atas sesuatu yang terjadi dalam organisasi.

Manajemen sering dikaitkan seperti sebuah seni, dikarenakan setiap organisasi memiliki cara yang unik dan memerlukan kreativitas dalam mendesain cara main yang tepat untuk dapat menyelesaikan pekerjaan melalui kerjasama dengan orang lain. Seni manajemen dapat terdiri dari bagaimana seseorang dapat mengatur sumber daya pada organisasi yang ada sehingga dapat memaksimalkan kemampuan masing-masing anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, seni manajemen juga menitikberatkan dengan kemampuan untuk dapat berkomunikasi dengan baik serta pengambilan keputusan yang tepat agar setiap perencanaan dapat di implementasikan dengan tepat dan cepat. Organisasi dapat dijelaskan sebagai suatu unit sosial yang terdiri dari dua orang atau lebih secara sadar dan sepakat untuk mengikuti aturan yang telah ditetapkan sehingga memiliki fungsi-fungsi dalam suatu kegiatan yang kontiniu untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Pada awal abad ke-20, seorang Henry Fayol membuat perincian mengenai bahwa manajemen melibatkan lima fungsi utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian (Ionescu, 2016). Oleh karena itu bagaimana cara organisasi untuk mencapai tujuan karena adanya pihak yang perlu mendefinisikan dan menyusun cara untuk mencapainya; manajemenlah pihak yang bertanggung jawab. Beberapa fungsi yang pertama di jelaskan adalah fungsi perencanaan (*Planning*) dimana menjelaskan tujuan organisasi, menyusun strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan tersebut serta mengembangkan berbagai bentuk aktivitas untuk mengintegrasikan seluruh aktivitas. Fungsi pengorganisasian juga disebut (*organizing*) adalah bagaimana manajemen menentukan tugas-tugas apa yang akan dikerjakan, siapa yang akan mengerjakan, bagaimana tugas ini dikelompokkan, siapa yang melapor kepada siapa dan dimana keputusan akan ditentukan. Fungsi selanjutnya adalah kepemimpinan (*leading*) yaitu bagaimana para pemimpin dapat memotivasi pekerja, mengarahkan aktivitas kerja masing-masing unit, menentukan saluran komunikasi yang digunakan dan menyelesaikan konflik antar bawahan sehingga kondisi

lingkungan organisasi senantiasa kondusif. Selanjutnya untuk memastikan seluruh aktivitas berjalan dengan baik, manajemen perlu melakukan pengawasan pada kinerja organisasi dan melakukan perbaikan serta perbandingan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika terdapat banyak kesalahan dan kekeliruan yang menyebabkan kesalahan dalam melakukan pekerjaan, maka manajemen perlu untuk memperbaiki, mengambil tindakan korektif agar organisasi kembali ke jalur yang benar. Aktivitas pengawasan, perbandingan dan perbaikan ini adalah fungsi dari pengendalian (*Monitoring*).

Didalam manajemen diatur dan dijalankan oleh seorang manajer (*manager*) yaitu sebagai individu yang dapat mencapai tujuannya dengan cara melalui melakukan koordinasi melalui orang lain. Peran manajer yakni beragam didalam sebuah organisasi yaitu seseorang yang dapat mengatur dan mengalokasikan sumber daya serta mengarahkan aktivitas orang lain, memotivasi, mendisiplinkan, dan mengambil keputusan bagi organisasi. Manajer juga bertanggung jawab untuk mengawasi aktivitas bawahannya dan bertanggung jawab agar pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan target yang telah ditetapkan didalam organisasi. Seorang manajer haruslah seseorang yang memiliki kemampuan untuk melakukan stabilitas dan mengembangkan dan mempertahankan tempat kerja agar dapat berfungsi dengan lancar (Luthans, 2002). Pada kesehariannya manajer lebih berfungsi sebagai pengendali pekerja dikarenakan wewenang yang dimilikinya memberikan kekuasaan untuk berfokus pada hal-hal yang lebih bersifat administratif (Suwatno, 2019). Manajer juga dituntut untuk bekerja sesuai *system operasional prosedur (SOP)* yang telah ditetapkan pada organisasi dan menjaga sistem tersebut agar berjalan dengan lancar dan dapat memastikan pegawai mampu bekerja dengan hasil yang memuaskan bagi organisasi. Pelaksanaannya didalam organisasi terdapat beberapa tingkatan pada posisi manajemen yang membedakan otoritas dan ruang lingkup kerja didalam organisasi yaitu:

1. Tingkat Eksekutif

Pada tingkat eksekutif diperlukan kompetensi yang mapan berkaitan dengan pemikiran stratejik (*strategic thinking*) yaitu kompetensi untuk dapat memahami kecendrungan perubahan

lingkungan yang begitu cepat serta melihat peluang pasar, kekuatan, ancaman dan kelemahan untuk menyusun respon strategi yang tepat bagi organisasi. Disamping itu, mereka juga perlu memiliki kompetensi untuk menjelaskan visi dan strategi organisasi dan mentransformasikannya kepada pegawai (Hersey, 1995). Tingkat eksekutif adalah posisi yang strategis didalam perusahaan yang memiliki kekuatan kunci yang bertanggung jawab sepenuhnya atas kemajuan organisasi. Beberapa posisi kunci yang dianggap sebagai tingkat eksekutif adalah direktur, eksekutif, dewan pengawas dan manajer senior. Sehingga mereka memiliki kewenangan untuk mengambil kebijakan-kebijakan dan keputusan yang memberikan pengaruh besar terhadap organisasi. Seseorang yang memiliki jabatan tingkat eksekutif diperlukan

2. Tingkat Manajer

Pada tingkat manajer memiliki kewenangan untuk mengawasi beberapa unit kerja dan melakukan implementasi rencana yang tepat dengan strategi yang sesuai dengan tujuan dan tingkatan yang lebih tinggi serta wajib memberikan hasil kinerjanya kepada atasannya (Robbins dan Judge, 2016). Pada tingkat ini, diperlukan kompetensi yang meliputi aspek seperti fleksibilitas yang tinggi yaitu kemampuan mengubah struktur dan proses manajerial yang dapat beradaptasi dengan suasana yang berubah. Seorang manajemen juga dituntut untuk dapat melakukan pemahaman *interpersonal* dengan baik untuk dapat memahami nilai dan motivasi dari berbagai jenis kepribadian bawahan. Selanjutnya aspek pemberdayaan adalah salah satu kemampuan untuk dapat mengembangkan pegawai, mendelegasikan tanggung-jawab, memberikan saran dan umpan balik, serta memberikan *reward* atas peningkatan kinerja karyawan (Suwatno, 2019). Seorang manajer haruslah seseorang yang memiliki keterampilan konseptual (*conceptual skill*) yang baik yaitu kemampuan mental untuk menganalisis sesuatu yang kompleks, misalnya untuk dapat melakukan pengambilan keputusan yang baik maka diperlukan cara yang tepat untuk dapat mengidentifikasi masalah, mengembangkan solusi alternatif dan mengevaluasi solusi tersebut untuk menghasilkan suatu keputusan yang terbaik bagi organisasi.

3. Tingkat Pegawai

Pada tingkat pegawai sangat diperlukan kompetensi seperti motivasi, kolaborasi dan pelayanan terhadap pelanggan. Hal ini dikarenakan tingkatan ini adalah yang menjalankan kegiatan-kegiatan operasional. Dimensi motivasi adalah hal yang penting bagi pegawai dikarenakan akan mendorong pegawai untuk melakukan inovasi, perbaikan berkelanjutan dalam kinerja dan meningkatkan produktivitas dalam memenuhi tantangan kompetensi saat ini. Motivasi sangat diperlukan dalam hal lain seperti komitmen organisasional dan dapat menahan *stress* akibat tekanan didalam pekerjaan. Disamping itu, pegawai juga harus dapat bekerja dengan berkolaborasi dengan kelompok yang multidisiplin, dan menaruh harapan positif kepada oranglain. Dimensi yang terakhir untuk pegawai adalah keinginan yang tulus untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan dan inisiatif mereka untuk mengatasi berbagai masalah yang dihadapi oleh pelanggan.

MANAJEMEN DAN MANAJER PADA ERA INDUSTRI 4.0

Seorang pakar bernama Henry Mintzberg pada tahun 1960 melakukan suatu riset yang meneliti atas lima eksekutif untuk menentukan apa yang mereka kerjakan dalam pekerjaan mereka. Pada hasil penelitiannya, disimpulkan bahwa manajer melaksanakan sepuluh peran atau serangkaian perilaku yang berbeda dan berhubungan satu sama lainnya yang dirangkum menjadi tiga peran utama yaitu peran *interpersonal*, peran informasional dan peran memutuskan (Witzel, 2003). Peran *Interpersonal* yaitu peran manajer yang diharuskan untuk menjalankan tanggung jawab yang memiliki sifat seremonial dan simbolis didalam organisasi. Sebagai contoh, apabila seorang pimpinan sebuah universitas memimpin wisuda mahasiswa atau supervisor sebuah perusahaan menemani sekelompok mahasiswa pada tur pabrik, ia bertindak menjadi seorang *figur* pemimpin (*leader*). Seorang manajer harus memiliki *figur* seorang pemimpin yang mencakup merekrut, melatih, memotivasi dan mendisiplinkan pekerja. Peran lainnya adalah sebagai perantara (*liaison*) sebagai seseorang yang menghubungi pihak lain yang memberikan informasi pada manajer. Manajer perlu membangun

hubungan dan konektivitas dengan para manajer lini lainnya agar informasi yang didapatkan adalah informasi yang aktual dan dapat dipertanggung jawabkan.

Peran Informasional yaitu peran manajer untuk dapat memperoleh informasi dari dalam maupun luar organisasi seperti melalui media cetak dan non cetak sehingga para manajer dapat mengetahui perkembangan serta perubahan bisnis yang saat ini sangat tidak menentu. Mintzberg (1960) menambahkan bahwa peran ini juga termasuk peran pengawas, penyebar informasi dan seorang juru bicara untuk mengetahui perubahan pesaing didalam industri saat ini dan menjalankan peran juru bicara saat mewakili organisasi pada pihak luar. Selanjutnya studi lainnya dengan mengambil sampling 450 manajer untuk mengetahui aktivitas manajerial dan peran yang dilakukan oleh para manajer di perusahaan (Luthans, 2002). Hasilnya terbagi pada empat aktivitas utama manajerial yaitu:

1. Manajemen tradisional yaitu melakukan kegiatan manajemen yang konvensional seperti melakukan perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan;
2. Manajemen sumber daya manusia yaitu melakukan kegiatan yang berfokus kepada unsur-unsur pengembangan profil pekerja seperti memotivasi, mengelola konflik, mendisiplinkan, melakukan pelatihan dan mengelola waktu kerja dengan baik;
3. Komunikasi yaitu kegiatan bertukar informasi didalam organisasi dan ikut andil dalam melakukan pekerjaan administrasi;
4. Jaringan yaitu memperluas pertemanan sosial dengan melakukan banyak interaksi diluar perusahaan.

Dari empat kategori diatas, disimpulkan bahwa manajer yang sukses pada tempat kerjanya lebih banyak menghabiskan 48% waktu bekerjanya untuk aktivitas memperluas jaringan, 28 % pada kegiatan komunikasi, 11% untuk aktivitas manajemen sumber daya manusia dan 13% pada kegiatan melakukan jaringan (Luthans, 2002). Hal ini membuktikan bahwa peran manajer juga dituntut untuk dapat mencari peluang untuk dapat mengembangkan bisnis perusahaan melalui kegiatan memperluas jaringan. Disamping itu, kegiatan komunikasi juga menjadi hal

yang penting untuk dilakukan pada manajer yang sukses dikarenakan komunikasi menjadi hal yang sangat penting bagi menciptakan kondisi yang kondusif didalam suatu organisasi (Luthans, 2002).

Selanjutnya di temukan beberapa hasil yang menjadikan ciri manajer yang efektif (dilihat dari kuantitas dan kualitas kineja mereka serta kepuasan dan komitmen pekerja) adalah melakukan kegiatan komunikasi dengan bobot 44%. Serta, 26% menginvestasikan waktunya untuk mengerjakan kegiatan manajemen sumber daya manusia. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan komunikasi yang baik antara manajer dan bawahan dapat membuat pekerjaan lebih efektif didalam organisasi. Riset ini memberikan gambaran penting bagi manajer yang sukses dan efektif untuk memahami pentingnya memperluas jaringan dan keterampilan politis disamping memperbaiki komunikasi dan mengatur manajemen sumber daya manusia agar organisasi dapat tumbuh dan berkembang. Berikut ini pada tabel dibawah adalah beberapa penekanan peran bagi manajer:

Tabel 2.0 Peran Manajer

Kategori	Manajer
Penetapan Tujuan	Melaksanakan rencana organisasi Mengoptimalkan sumber daya saat ini Melihat secara sempit
Hubungan terhadap pegawai	Mengontrol pegawai Mengarahkan dan memberikan tujuan
Kegiatan operasional	Melakukan sesuatu dengan benar Mengelola perubahan Melayani Subordinasi
Jabatan	Menggunakan kewenangan dengan baik Menghindari konflik Bertindak secara bertanggung jawab

Sumber: Muhammad Ramaditya (2020)

Seorang manajer memerlukan 3E yaitu (*Experience, Expertise, Education*) untuk dapat menopang setiap kegiatan seorang manajer agar didalam perusahaan. *Experience* atau pengalaman diperlukan untuk memberikan kematangan didalam proses pengambilan keputusan. *Experise* atau kepakaran adalah modal

utama seorang manajer untuk dapat memahami secara mendalam pekerjaannya dan bekerja sesuai dengan pedoman peraturan yang ada. Pendidikan membuat peran manajer untuk selalu mencari dan menambah ilmu pengetahuan yang ada dari sisi *hardskill* maupun *softskill* agar perusahaan dapat maju berkembang. Disamping itu, seorang manajer harus menjadi seorang pendengar yang baik. Proses kegiatan sebagai seorang pendengar yang baik adalah menjalin hubungan kepercayaan antara kedua belah pihak. Seorang manajer harus berupaya untuk meluangkan waktunya untuk dapat mendengar segala permasalahan yang terjadi pada perusahaan. Terdapat beberapa tahapan dalam proses menjadi pendengar yang baik yaitu proses mendengar (*Hearing*), menyimak (*listening*), melihat (*to see*), melakukan dan menindaklanjuti. Kesemua proses ini amatlah penting bagi perusahaan agar seorang manajer dapat menyelesaikan segala permasalahan yang ada dalam perusahaan dan meningkatkan kepercayaan antar kolega.

Reformasi Industri 4.0

Pada awalnya industrialisasi di dunia dimulai pada akhir abad ke-18 dengan adanya penemuan dari tenaga uap dan alat tenun yang membuat perubahan bagaimana barang-barang dapat diproduksi. Seabad kemudian, dengan adanya aliran listrik dan jalur perakitan akhirnya dapat melakukan produksi massal untuk keperluan masyarakat luas. Sehingga pada tahun 1970-an, revolusi industri ketiga dimulai ketika kemajuan dalam otomatisasi bertenaga komputer memungkinkan kita memprogram mesin dan jaringan. Sehingga pada 1990 peran teknologi sudah semakin pesat dengan munculnya konektivitas internet dan perkembangan seluler sehingga membuat teknologi semakin menjadi acuan dalam dunia bisnis. Hingga pada saat ini Indonesia telah memasuki era Industri 4.0 yaitu perkembangan industri yang menggabungkan teknologi otomatisasi dengan teknologi *cyber* yang digunakan untuk memberikan kemudahan dan kecepatan dari sisi informasi.

Industri 4.0 adalah sebuah fenomena dan tren terbaru dalam otomatisasi dan pertukaran data dalam teknologi manufaktur yang termasuk didalamnya terdapat unsur *Internet of Things*

(*IoT*), *big data*, otomasi, robotika, komputasi awan, hingga inteligensi artifisial (*Artificial Intelligence*).

Perkembangan revolusi industri 4.0 saat ini sangat dirasakan pengrauhnya diseluruh sisi kehidupan, perubahan teknologi yang dirasa sangat cepat merubah pola perilaku masyarakat secara keseluruhan. Sebagai akibat dari fenomena kemajuan pesat teknologi ini, sehingga membuat seluruh perusahaan untuk mencoba beradaptasi secepat mungkin untuk kondisi transisi teknologi secara cepat agar dapat tetap bersaing sehingga mengubah cara hidup, pola bekerja, dan relasi organisasi dalam berhubungan satu sama lain. Perubahan ini menjadikan pemerintah untuk dapat bertransformasi untuk menyiapkan regulasi dan aturan-aturan yang tepat, sehingga dapat selalu mendukung dan mengembangkan usaha usaha yang menggunakan teknologi digital untuk meningkatkan ekonomi Indonesia. Kegiatan transformasi organisasi pemerintah saat ini menjadi kata kunci yang harus terus diupayakan sebagai instrumen bagi aparat pemerintah agar responsif terhadap perubahan. Terdapat empat hal yang terdampak dalam Industri 4.0. Beberapa hal ini membantu perusahaan untuk dapat merencanakan dan menjalankan *masterplan* pada Industri 4.0:

1. Proses Kesesuaian. Kemampuan perangkat *hardware* dan *software* yang dapat menghubungkan manusia untuk berkomunikasi dengan satu sama lain lewat *Internet (IoT)* dan *Internet untuk khalayak (IoP)*. IoT akan mengotomatisasikan proses ini secara besar-besaran pada era digitalisasi saat ini yang memudahkan konektivitas antara para pengguna.
2. Memberikan transparansi data: Pada kemampuan sistem ini dapat menciptakan salinan dunia fisik secara virtual melalui data sensor. Prinsip ini membutuhkan pengumpulan data sensor yang digunakan untuk menghasilkan informasi yang memiliki nilai tinggi.
3. Manfaat teknis: Kemampuan ini memberikan kemudahan untuk manusia agar dapat memberikan informasi secara jelas dan menyeluruh untuk membuat keputusan yang tepat.
4. Memberikan manfaat mandiri: Kemampuan sistem siber-fisik untuk membuat keputusan sendiri dan melakukan tugas

semandiri mungkin untuk dapat membantu pekerjaan operasional manusia.

Elemen dan Tujuan Industri 4.0

Saat ini pada Industri 4.0 instrumen konektivitas untuk memperoleh dan mengolah data, otomatis perangkat jaringan, *IoT*, *big data* analisis, komputasi awan dan keamanan *cyber* merupakan komponen utama dalam industri 4.0. Hal ini memberikan perluasan system konektivitas yang dapat dihubungkan pada perangkat fisik industri. Tujuannya adalah untuk menerima dan mengirim data sesuai perintah yang ditentukan, baik secara manual maupun otomatis berdasar kecerdasan buatan. Perangkat *IoT* pada Industri 4.0 dikenal dengan *IIoT (Industrial Internet of Things)*, yang memberikan manfaat untuk monitoring kegiatan internal di perusahaan. Industri 4.0 memiliki tujuan utama yaitu memudahkan semua aktivitas bisnis untuk dapat beroperasi lebih cepat, efisien dan tepat. Peran dari menggunakan teknologi digital ini memberikan kesempatan bagi para manajer untuk mendapatkan data secara aktual kepada produsen dan konsumen. Sehingga, para pemangku kepentingan bisnis dapat memaksimalkan produksi yang tepat sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan. Tentunya secara ekonomi, hal ini akan memberikan efektivitas dan efisiensi yang tinggi bagi perusahaan. Selain itu, pelacakan produk dan masalah geografis akan dapat terpecahkan apabila para manajer menggunakan perangkat teknologi ini dengan bijak sehingga dapat menghasilkan keputusan-keputusan yang tepat bagi perusahaan. Dibawah ini adalah beberapa contoh manfaat yang diberikan pada industri 4.0:

1. Memberikan informasi yang aktual, cepat dan tepat mengenai pergerakan barang, jumlah stok dan kecepatan pengiriman;
2. Memberikan informasi yang detail dan transparansi mengenai harga serta komposisi produk;
3. Memberikan *update* mengenai proses pengiriman dan status ketersediaan;
4. Informasi *real-time* dan memberikan analisa prediksi mengenai perencanaan dan ketepatan alokasi ke posisi berikutnya;

5. Memberikan transparansi pada kualitas dalam memenuhi permintaan konsumen.

Peluang Tantangan Manajer di Industri 4.0

Pertanyaannya adalah bagaimana manajemen menyikapi perubahan industri 4.0 ini? Saat ini dunia bisnis memiliki tantangan yang disebut dengan keadaan *VUCA* atau singkatan dari *Volatile, Uncertain, Complex dan Ambiguous*.

Volatile adalah suatu keadaan dimana langkah perubahan meningkat pada setiap hari. Keadaan saat ini sangat cepat mengalami perubahan seperti perubahan perilaku berbelanja masyarakat menjadi *cashless* dengan menggunakan *fintech* atau dengan melakukan belanja secara *online*.

Uncertain adalah keadaan dimana sumber perubahan dan konsekuensinya kurang dapat diprediksi. Keadaan perubahan industri 4.0 membuat beberapa perusahaan harus gulung tikar karena tidak dapat bersaing dengan perusahaan yang sudah mapan dalam bidang teknologi.

Complex adalah keadaan dimana sebab dan akibat hubungan lebih sulit untuk dilihat pada bisnis saat ini. Berbagai masalah muncul pada era ini sehingga pada puncaknya akan mengganggu seluruh jaringan bisnis seperti wabah *corona virus (Covid-19)* pada tahun 2020 yang telah menjadi *pandemic* di seluruh dunia mengakibatkan keruntuhan perusahaan dan ekonomi diseluruh dunia.

Ambiguous adalah keadaan masa kini dan masa depan agak kabur. Saat ini dengan keadaan ekonomi yang sudah kurang menentu membuat beberapa perusahaan harus mencari ide bisnis yang baru untuk dapat bertahan di era ini.

VUCA yang awalnya bermasalah dapat disikapi dengan baik apabila dapat merubah tren *VUCA* yang lama menjadi *VUCA* yang baru yaitu *Vision, Understanding, Clarity* dan *Agility* sesuai dengan tabel 2.0.

Vision adalah keadaan dimana seorang manajer harus dapat mewujudkan visi, manajer memastikan fungsi organisasi dapat berjalan dengan baik.

Understanding adalah keadaan dimana manajer harus mau menjadi lebih peka dan memahami semua perbedaan etnis, budaya dan *gender* serta bersedia merancang dan mengimplementasikan proses komunikasi yang baru dan berbeda.

Clarity adalah keadaan dimana manajer harus bersedia memberikan komitmen penuh dalam upaya mendayagunakan pengikut yang beragam secara efektif dan jelas.

Agility adalah keadaan dimana seorang manajer harus dapat memiliki kecepatan untuk dapat beradaptasi sesuai dengan perubahan yang terjadi pada organisasi.

Tabel 3.0 Perubahan VUCA

<i>VUCA</i> lama	<i>VUCA</i> Baru
<i>Volatility</i>	<i>Vision</i>
<i>Uncertainty</i>	<i>Understanding</i>
<i>Complexity</i>	<i>Clarity</i>
<i>Ambiguity</i>	<i>Agility</i>

Sumber: agilityconsulting.com

Pada era Industri 4.0 ini terjadi beberapa perubahan pekerjaan yang akan hilang dari *industry* seperti pekerjaan yang bersifat rutinitas seperti layanan purna jual yang digantikan dengan sistem teknologi yang canggih, kegiatan produksi pada pabrik akan banyak menggunakan peran dari robot dan lainnya. Namun disamping itu terdapat pekerjaan yang akan muncul baru seperti *vlogger*, perusahaan *startup*, *food stylist*, *Online seller*, *Sociopreneur* dan lain-lain. Maka dari itu fenomena ini harus ditangkap sebagai peluang pada perusahaan untuk dapat menggunakan literasi digital dengan baik agar dapat meningkatkan pertumbuhan perusahaan. Terdapat beberapa peluang bisnis yang dapat dimanfaatkan didalam menyikapi perubahan pada Industri 4.0 ini yaitu:

1. Kembali ke natural (*Back to Nature*).

Sebagai seorang warga negara Indonesia harusnya melihat beberapa potensi bisnis yang dapat di ambil dari sisi alam di Indonesia. Sebagai contoh budidaya daun kelor atau moringa yang memiliki khasiat lebih baik dari pada susu dan bayam. Sehingga sebetulnya pemanfaatan daun kelor dapat dimanfaatkan untuk perbaikan gizi pada masyarakat terpencil

di wilayah Indonesia. Hal lainnya yang dapat dilihat adalah pemberdayaan udang mantis di beberapa pesisir laut di Indonesia yang memiliki nilai jual yang tinggi. Udang ini memiliki peran sebagai suatu pembersih dilautan sehingga jika udang ini dieksploitasi hingga habis dapat menyebabkan kepunahan bagi ikan tongkol dan beberapa ekosistem lainnya.

2. Memecahkan masalah sosial, lingkungan dan masyarakat.

Ide termudah untuk dapat memanfaatkan peluang pada era ini adalah dapat mengembangkan bisnis adalah bagaimana seorang manajer dapat memecahkan masalah pada lingkungan sekitar. Sebagai contoh Gojek yang awalnya muncul dari ide seorang nadiem makarim yang ingin memiliki akses transportasi yang cepat dan mudah dengan mengembangkan sebuah aplikasi yang terintegrasi dengan *fintech Gopay* untuk dapat memecahkan masalah transportasi di Indonesia. Contoh lainnya adalah *Airbnb* yang dapat memecahkan masalah bagi *budget traveler* yang memiliki dana terbatas namun mendapatkan penyewaan apartemen atau rumah sewa dengan harga yang relatif murah.

3. *Sharing Economy*.

Ekonomi berbagi adalah cara mendistribusikan barang dan jasa yang berbeda dari model tradisional perusahaan yang mempekerjakan karyawan dan menjual produk kepada konsumen. Dalam ekonomi berbagi, individu dikatakan menyewakan atau berbagi hal-hal seperti mobil, rumah, dan waktu pribadi mereka kepada individu lain dengan cara *peer-to-peer*. Ada dua jenis utama perusahaan ekonomi berbagi. Model bisnis komersial di mana perusahaan menyediakan (dengan biaya) aplikasi seluler yang digunakan pemasok dan pelanggan untuk membeli dan menjual barang atau jasa. Inisiatif nirlaba, biasanya didasarkan pada konsep perpustakaan peminjam buku, di mana barang dan jasa disediakan secara gratis atau untuk berlangganan sederhana.

Produktivitas Perusahaan

Produktivitas adalah potret daya saing perusahaan. Pada saat ini produktivitas karyawan adalah indikator yang menggambarkan *output* yang dihasilkan setiap tenaga kerja didalam periode tertentu pada saat dia bekerja diperusahaan. Produktivitas tenaga

kerja dapat dibagi menjadi tiga ukuran dasar yang menurut Kemenaker yaitu Produktivitas tenaga kerja, tenaga kerja penuh dan jam kerja. Tantangan produktivitas perusahaan untuk dapat bersaing didalam industri 4.0 adalah sebuah tantangan yang harus diselesaikan dikarenakan merupakan nilai tambah bagi semua lini didalam perusahaan untuk dapat bekerja lebih produktif. Penilaian produktivitas bukan sebatas angka, tetapi bagaimana lebih memaknai dari sisi implementasinya. Dengan sebuah perusahaan memperhatikan produktivitas, maka manajer harus berfikir untuk dapat memberikan upah kompetitif yang memberikan nilai tambah bagi daya saing perusahaan dan tentunya menguatkan hubungan industrial.

Peran dari seorang manajer perlu memperhatikan peningkatan produktivitas dengan menggunakan manajemen strategi yang jitu dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut yaitu: simplifikasi, modifikasi, sinergi dan *partnership*. Simplifikasi adalah hal yang perlu diterapkan didalam perusahaan yang bersaing pada revolusi industry 4.0, dimana dengan memiliki produktivitas yang tinggi, sehingga seluruh kegiatan perusahaan dapat lebih di lakukan simplifikasi dan efektif agar meningkatkan efisiensi perusahaan. Modifikasi adalah bagaimana seorang manajer harus mendorong untuk melakukan inovasi yang memiliki sistem modifikasi yang terstruktur serta terencana dari *reject*, *error* dan risiko atas luaran yang dihasilkan. Modifikasi akan berhasil dilakukan tergantung seberapa besar hal tersebut dapat mengurangi kegiatan kerja manual dan dapat meningkatkan luaran yang besar. Sinergi, perlu dilakukan untuk pendekatan ergonomis dan *layout* atas setiap proses yang terkolaborasi antara sistem, bisnis model dan *platform* bisnisnya sehingga sinergi meningkatkan efisiensi dan daya saing yang tinggi dan sinergi dapat menumbuhkan kedekatan dan komunikasi yang baik, disamping meningkatkan optimalisasi produktivitas. *Partnership* adalah salah satu hal yang perlu ditingkatkan pada level manajemen untuk meningkatkan komunikasi yang baik, dan dialog sosial tercipta dari bisnis yang didasarkan kepada komunikasi untuk produktivitas yang berkelanjutan.

Productivity Gain Sharing Scheme adalah salah satu pilihan yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas

pekerjanya dengan mendesain peran sebagai alat tolak ukur sumber daya manusia untuk menggerakkan model bisnis. Beberapa perusahaan di Singapura sudah menjadikan sebuah pilihan untuk menjaga produktivitas dari setiap lini dengan diukur berdasarkan *key performance indicator (KPI)* yang telah ditentukan dengan mendasarkan sistem yang terukur dan terstruktur. Kemajuan teknologi saat ini yang begitu cepat sudah tidak dapat terbendung dan sudah seharusnya seorang manajer dapat berpikir dengan merubah total model bisnisnya. Hal ini harus disinergikan dengan persiapan dalam menghadapi tantangan era industri 4.0 ini. Beberapa hal yang perlu disiapkan didalam perusahaan adalah:

1. Persiapkan karyawan yang mampu memiliki keahlian dan kemampuan yang bersinergi dengan perspektif digital;
2. Dapat menyiapkan peraturan perusahaan dan standar prosedur operasional yang mampu menjawab tantangan bisnis global;
3. Perusahaan harus dapat mempersiapkan fasilitas dan akses untuk menjawab tantangan masa depan.

Dengan hal-hal diatas maka, perusahaan harus melakukan kolaborasi secara *pantehelix* dan melakukan kegiatan-kegiatan yang efisiensi melalui teknologi informasi yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dengan cepat beradaptasi dan lincah dalam operasionalnya.

Manajemen Inovasi

Dalam konteks manajemen saat ini diperlukan lingkungan memiliki kreatifitas yang tinggi, dikarenakan menjalankan sistem manajemen saja tidak cukup, karena harus diimbangi dengan konsep inovasi. Manajemen Inovasi adalah usaha sistematis untuk meningkatkan kejelian melihat peluang inovasi, mengembangkan budaya organisasi, yang menjadikan perusahaan lebih inovasi, peningkatan kemampuan pengelolaan proyek-proyek inovatif dan mengembangkan sistem dan struktur yang mendorong tumbuhnya inovasi.

Manajemen inovasi lebih menekankan pada proses penciptaan dan pengembangan ide-ide baru. Manajemen teknologi lebih menekankan pada akuisisi dan aplikasi dari hasil inovasi atau proses difusi inovasi yang merupakan sebuah proses yang

kompleks, meliputi beberapa tahapan dan memerlukan perhatian yang berbeda terhadap waktu dan strategi perusahaan. Terdapat tiga proses yang dilalui:

1. Bagaimana dapat membangkitkan ide-ide yang baru;
2. Penyelesaian masalah yang dilakukan melalui kegiatan riset dan pengembangan, yang hasilnya memiliki luaran yang memiliki kesan bagi masyarakat luas;
3. Implementasi hasil penemuan sehingga mempercepat inovasi. Sedikit masalah akan terjadi jika proses inovasi memberikan dampak bagi ekonomi yang signifikan bagi perusahaan (Plaskon, 2006).

Disamping itu beberapa proses inovasi dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu, membuat suatu perubahan yang cukup signifikan pada produk dan proses produksi yang memiliki fokus utamanya adalah produk utama/pergantian proses; menciptakan atau perubahan industri dan memiliki ciri khas, yang pertama kali diluar perusahaan. Selain itu perusahaan juga dapat melakukan penambahan fitur pada produk dan proses produksi agar perusahaan dapat bertahan pada Industri 4.0. dimana utamanya adalah:

- a. Penambahan produk/perbaikan proses;
- b. Memperbaiki posisi bersaing pada industry;
- c. Melakukan hal yang pertama kali dilakukan dalam perusahaan.

Seorang manajer yang *visioner* harus mampu mengubah paradigma lama yang sudah tidak sesuai dengan perkembangan zaman, kemudian menciptakan strategi yang inovatif dengan pemikiran konseptual, sistemik, *strategic* dan aplikatif. Terdapat lima komponen yang mempengaruhi keberhasilan inovasi sampai pada tahapan komersialisasi:

1. Pembangkitan ide-ide (*ideas generator*);
2. Kemampuan memelihara teknologi dan pasar (*Technological and market gatekeepers*);
3. Kewirausahaan (*Project champion*);
4. Manajer proyek dan pemimpin (*project manager and leader*);
5. Sponsor (*Coach*).

STRATEGI MANAJEMEN DAN MANAJER PADA INDUSTRI 4.0

Perusahaan dituntut untuk memiliki tiga syarat utama yang dibutuhkan untuk bersaing pada era digitalisasi saat ini yaitu dengan memiliki *platform* bisnis, strategi berkelanjutan dan sumber daya manusia yang berkualitas. Pentingnya *platform* bisnis yang jelas dapat memudahkan perusahaan untuk memiliki *roadmap* dan restrukturisasi model bisnis yang bergerak kepada bisnis model yang berdasarkan basis teknologi. Basis ini memiliki tingkat otomatisasi yang menjadikan segala sesuatu menjadi efisien dengan menggunakan *Internet of things (IoT)*. Strategi berkelanjutan (*Sustainability strategy*) adalah strategi yang dilakukan manajer berdasarkan sumber daya alam terbarukan dan sumber daya manusia yang berlimpah dikarenakan Indonesia memiliki bonus demografi yang menjadikan perusahaan dapat lebih meningkatkan kompetitifnya di level yang lebih tinggi. Peran sumber daya manusia yang memiliki daya saing juga menjadi kata kunci agar dapat meningkatkan produktivitas dan kompetensi level yang tersertifikasi agar menjawab kebutuhan industri global yang semakin efisien. Ketiga hal ini menjadi suatu bagian yang sangat penting dalam mendorong tumbuhnya perusahaan agar dapat bersaing pada era teknologi saat ini.

Seorang manajer pada Industri 4.0 memerlukan cara pengambilan yang tepat. Salah satu cara pengambilan keputusan yang baik adalah dengan mengetahui asal dari masalah yang terjadi apakah dari suatu *event* atau *activity*. Jika masalah terjadi karena adanya sebuah *event* maka kecenderungan untuk pengambilan keputusan adalah bersifat *reactive* atau proaktif mengenai hal tersebut. Namun jika terjadi karena adanya *activity* maka diperlukan pengambilan keputusan yang bersifat sistematis dan generatif. Dan saat ini pengambilan keputusan diperlukan basis berdasarkan data dan fakta. Terdapat beberapa kompetensi keahlian yang perlu disiapkan oleh para manajer agar dapat bersaing pada era industri 4.0:

1. Pola pikir adaptif. Memiliki pemikiran dan sikap untuk dapat selalu beradaptasi pada segala macam perubahan dan

- memiliki keinginan untuk dapat belajar sesuatu yang baru secara cepat;
2. Selalu berkomitmen untuk masa depan yang baik. Seorang manajer harus memiliki keinginan, dan pendirian yang kuat agar selalu berkomitmen memberikan yang terbaik dalam segala tindakan untuk dapat memperbaiki masa depan;
 3. Keterikatan. Seorang manajer di harapkan untuk selalu memiliki keterikatan terhadap pekerjaan agar dapat mengoptimalkan kemampuan yang ada bagi kemajuan bisnis dan ilmu pengetahuan;
 4. Kolaborasi. Seorang manajer diharapkan agar dapat membangun kolaborasi dengan berbagai macam perusahaan agar menciptakan *economic sharing* yang diintegrasikan melalui teknologi;
 5. Fleksibilitas. Setiap manager diharapkan memiliki kemampuan untuk dapat lebih memiliki tingkat flexibilitas yang tinggi didalam berinteraksi dengan orang lain, dikarenakan seluruh informasi dapat bertukar sangat cepat dengan konektivitas internet;
 6. Pemecahan masalah yang kompleks. Seorang manajer harus memiliki intuisi yang kuat serta strategi pemecahan masalah yang terstruktur untuk dapat memecahkan masalah yang kompleks didalam organisasi;
 7. Komunikasi. Seorang manajer dituntut sebagai seorang komunikator yang handal didalam perusahaan, sehingga dapat menjadi seorang pembicara serta motivator yang handal didalam organisasi;
 8. Analisa Data. Seorang manajer dapat mengoptimalisasikan data untuk dapat di analisis dan sebagai salah satu alat terpenting untuk pengambilan keputusan;
 9. Kejelasan. Seorang manajer harus memiliki persiapan yang matang sehingga dapat menjalankan segala tindakan secara jelas dan tepat;
 10. Akuntabilitas. Seorang manajer harus memiliki etika dan pertanggung jawaban pada pembuatan laporan aktivitas didalam melakukan pekerjaan;
 11. Inovasi. Seorang manajer harus dapat melakukan suatu hal yang menarik dan baru untuk dapat membuat keunggulan

produk yang dihasilkan lebih bernilai dan bermanfaat bagi pengguna;

12. *Technology- centric*. Seorang manajer harus dapat menjadi seorang pakar didalam teknologi untuk dapat melakukan pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien bagi organisasi.

Mengukur Kinerja Pegawai

Meningkatkan kinerja pegawai dengan menggunakan teknologi pada era ini terkadang sulit dilakukan. Konsep tersebut didasarkan pada ide bahwa sebuah tim akan meningkat dengan signifikan dan terus-menerus dengan meninjau keberhasilan dan kegagalannya. Kinerja pegawai pada dasarnya dapat diukur menggunakan beberapa dimensi menurut Suwatno (2019) sebagai berikut:

1. Kuantitas Pekerjaan.

Hal ini berkaitan dengan berapa besar pekerjaan yang dilakukan dengan produktivitas kerja yang dihasilkan dalam kurun waktu yang telah ditentukan

2. Kualitas Pekerjaan.

Hal ini berhubungan dengan hal teknis pekerjaan seperti presisi, ketelitian, ketepatan, kerapian dan kelengkapan dalam menangani tugas tugas yang ada didalam organisasi.

3. Kemandirian.

Hal ini berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisasi bantuan orang lain.

4. Inisiatif.

Hal ini berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berpikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab serta mengambil suatu tindakan yang wajar untuk menyelesaikan masalah pelanggan.

5. Adaptabilitas.

Hal ini berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, melakukan pertimbangan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi yang baru.

6. Kerjasama.

Hal ini berkaitan dengan kemampuan bekerja secara tim dengan orang lain dengan sepenuh hati.

7. Ketepatan waktu.

Hal ini berkaitan dengan kegiatan diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari apa yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang disediakan.

8. Efektivitas Biaya.

Hal ini berkaitan dengan penggunaan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh organisasi baik dari sumber daya fisik dan non fisik. Sumber daya fisik melingkupi tanah, bangunan, mesin, manusia dan sumber daya non fisik adalah paten, pengetahuan, dan lainnya.

9. Pengaruh *Interpersonal*.

Tingkat dimana pegawai mencoba menunjukkan keinginan untuk bekerja lebih, perasaan self-esteem dan kerjasama antar rekan kerja pada level yang lebih rendah.

Kunci Sukses Manajemen pada era Industri 4.0

Beberapa hal yang perlu ditekankan pada proses manajemen didalam era Industri 4.0 adalah:

1. Kejujuran.

Kunci awal didalam kesuksesan organisasi adalah kejujuran bekerja didalam melakukan pekerjaan. Teknologi diibaratkan memiliki dua mata pedang yang dapat menyelesaikan suatu pekerjaan, namun disisi lain jika digunakan pada hal yang salah akan memberikan dampak negatif bagi perusahaan.

2. Disiplin.

Peran dari manajemen adalah bagaimana dapat mendisiplinkan para pekerja untuk dapat menggunakan waktu yang tepat dan efisien dalam menggunakan teknologi. Banyak pekerja yang kurang bijak menggunakan media sosial pada saat waktu bekerja yang dapat mengurangi produktivitas kerja pada suatu perusahaan.

3. *Interpersonal Skill* yang baik.

Peran dari manajemen adalah bagaimana membangkitkan peran interpersonal dari para karyawan untuk dapat memiliki *interpersonal skill* yang baik dari sisi komunikasi, kematangan dalam berfikir, motivasi yang tinggi dalam bekerja dan *skill* negosiasi yang mumpun.

4. Bekerja lebih keras dari yang lain. Peran dari manajemen memastikan bahwa para pekerja harus dapat mengoptimalkan peran serta produktivitas mereka didalam pekerjaan dan

- mencapai target yang diberikan atasan agar tercapainya pertumbuhan perusahaan.
5. Mencintai apa yang dikerjakan.
Peran manajemen harus dapat menumbuhkan rasa cinta dan kenyamanan didalam bekerja dengan memberikan lingkungan kerja yang kondusif agar mereka dapat bekerja dengan perasaan bahagia namun tetap kompetitif.
 6. Kepemimpinan yang baik dan kuat.
Peran manajemen juga harus memiliki pemimpin yang berkarakter kuat, inovatif serta dapat mengartikulasikan visi dan misi perusahaan dengan baik pada para bawahannya.
 7. Semangat dan berkepribadian kompetitif.
Peran manajemen harus selalu memberikan dorongan motivasi untuk menjadi suatu kepribadian yang kompetitif dan selalu meningkatkan kapasitas diri untuk selalu belajar sesuatu yang baru.
 8. Pengelolaan Kehidupan yang baik.
Peran manajemen harus memastikan bahwa para pekerja harus memiliki keseimbangan hidup baik didalam pekerjaan maupun diluar perusahaan agar memiliki kualitas hidup yang positif.
 9. Kemampuan menjual gagasan dan produk.
Peran manajemen harus dapat meningkatkan visibilitas perusahaan untuk dapat menjual gagasan dan produk yang dibuat agar dikenal oleh seluruh pelosok masyarakat.

PERUBAHAN MANAJEMEN DAN MANAJER

Perubahan organisasi adalah suatu proses berpindah dari keadaan saat ini menuju masa depan yang diinginkan untuk mencapai tujuan organisasi. Pada saat ini seharusnya setiap organisasi bukan menunggu masa depan, namun sudah harus menciptakan dan mempersiapkan masa depannya masing-masing. Tujuan dari melakukan perubahan didalam sebuah organisasi adalah untuk dapat memperbaiki cara yang sudah ada melalui pendekatan sumberdaya dan kapabilitas organisasi. Diharapkan setiap organisasi dapat menciptakan nilai dan meningkatkan hasil yang didapat bagi para *stakeholders*.

Perubahan organisasi adalah suatu aktivitas untuk dapat menyusun kembali berbagai komponen yang ada agar dapat

melakukan adaptasi pada kondisi pasar saat ini. Dikarenakan sangat pentingnya perubahan dalam keadaan saat ini yang sangat cepat berubah maka sebuah organisasi diharapkan untuk tidak menunda perubahan dan membiarkan organisasi untuk mengalami kemunduran. perubahan organisasi akan menimbulkan respon dari internal organisasi. Meskipun perubahan organisasi tidak langsung memberikan manfaat yang besar bagi kemajuan organisasi namun perubahan dapat memberikan proses transformasi dari keadaan yang sekarang menjadi keadaan yang akan datang (Windardi, 2005).

Manajemen perubahan pada industri 4.0 adalah sebuah pendekatan terstruktur untuk membantu organisasi dan lingkungan internal dapat melakukan transisi perpindahan menuju keadaan yang diharapkan (Na-Nan & Sanamthong, 2019). Dengan kata lain, manajemen perubahan dapat digambarkan sebagai suatu proses yang sistematis untuk mengatur suatu pergeseran didalam organisasi agar dapat merealisasikan sesuatu yang baru secara efektif melalui kerjasama tim didalam perusahaan. Pada dasarnya terdapat dua pendekatan didalam melakukan perubahan yaitu perubahan terencana dan perubahan darurat. Perubahan terencana dilakukan apabila suatu perusahaan melakukan perbaikan yang masih dapat direncanakan untuk dapat diimplementasikan dimasa yang akan datang, sehingga bersinergi dengan strategi perusahaan. Namun perubahan darurat, lebih disikapi dengan suatu perubahan memiliki urgensi yang sangat besar karena kondisi akan memaksakan untuk melakukan perubahan.

Pada implementasinya persoalan kepribadian, persepsi dan kebutuhan membuat para karyawan biasanya akan melakukan penolakan terhadap perubahan yang diimplementasikan didalam perusahaan. Salah satu yang susah untuk dirubah adalah faktor kebiasaan, rasa aman dan nyaman, ekonomi, teknologi yang baru dan keraguan untuk dapat berhasil yang menyebabkan penolakan individual. Hal ini dapat diselesaikan dengan menggunakan enam taktik yaitu pendekatan Pendidikan dan komunikasi; partisipasi dari seorang manajer; memberikan dukungan dan kemudahan; manipulasi dan kooptasi; paksaan dan negosiasi (Kotter dan Schlesinger, 2008). Disamping itu ada metode yang baik dengan

menggunakan memunculkan kesadaran, keinginan, pengetahuan, kemampuan dan penguatan didalam melakukan perubahan, sehingga berbagai macam penolakan didalam perusahaan dapat di kurangi.

KESIMPULAN

Industri 4.0 saat ini sudah bukan hal baru, seluruh lapisan masyarakat sudah merasakan efek dari transformasi infrastruktur IT, penggunaan *big data analytic* dan akhirnya undang-undang perlindungan data pribadi. Saat ini seluruh sektor sudah harus mempersiapkan literasi digital mulai dari sektor pendidikan dan mempersiapkan kebutuhan sumber daya manusia yang dapat berkompetisi pada era industri 4.0 saat ini. Dan jika diperhatikan lebih dalam bahwa fokus utama Indonesia adalah masalah pangan dan teknologi. Sudah seharusnya sektor pertanian, perikanan dan perternakan harus dapat dimodernisasi dengan menggunakan perangkat teknologi yang canggih agar dapat memaksimalkan rantai pasokan dan hasil yang didapatkan oleh petani. Dan tugas dari pemerintah untuk dapat memberikan regulasi yang memberikan keuntungan bagi para petani. Industri 4.0 masih memerlukan kepakaran seorang manajer sebagai yang menggunakan teknologi tersebut. Seluruh teknologi baru memerlukan waktu untuk dapat berjalan dengan sempurna. Program big data masih membutuhkan intuisi untuk mengarahkan kemana data *analytics* akan diberikan kesimpulan. *Artificial Inteligence* masih harus diprogram oleh manusia sebagai inti utamanya. Koneksi yang yang dibangun harus melalui manusia. *Machine learning* adalah hal yang luar biasa, tapi Human Learning lah yang menciptakan inovasi dan perbaikan yang berkelanjutan. Pada akhirnya pekerjaan rutin akan tergantikan namun, peningkatan kemampuan manusia menjadi kunci dalam Industri 4.0.

DAFTAR PUSTAKA

- Hersey, B. (1995). Situational leadership : A modification Hersey and Blanchard. *Development*.
- Ionescu, S. (2016). a Guru in Management. *FAIMA Business &*

Management Journal, 4(3), 3–5.

- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(8), 646–666. <https://doi.org/10.1108/01437730610709273>
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008, Jul). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86, 130-139. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/227820760?accountid=32819>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Na-Nan, K., & Sanamthong, E. (2019). Self-efficacy and employee job performance: Mediating effects of perceived workplace support, motivation to transfer and transfer of training. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 37(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2019-0013>
- Mintzberg, H. (1971). Management Science, Vol. 18, No. 2, Application Series. (Oct., 1971), pp. B97-B110.
- Plaskon, K. D. (2006). Master Change, Maximize Success: Effective Strategies for Realizing Your Goals. *Quality Management Journal*, 13(1), 58–59. <https://doi.org/10.1080/10686967.2006.11918539>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2016). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice Hall.
- Suwatno. (2019). *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Bisnis*” Bumi Aksara.
- Witzel, M. (2003). Henry Mintzberg: The great iconoclast. *FT.Com*, 1. http://proxy2.hec.ca/login?url=http://search.proquest.com/docview/228734961?accountid=11357%5Cnhttp://gutenberg.hec.ca:3210/sfxlcl3?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=artic

le&sid=ProQ:ProQ%3Aabiglobal&atitle=Henry+Mintzberg
Winardi, J. (2005). *Manajemen Perubahan (The Management of Change)*. Jakarta: Prenada Media.

BAB 5

MODEL DAN REVOLUSI BISNIS

Robert Tua Siregar

STIE Sultan Agung, Indonesia

ABSTRAK

Persaingan usaha pada era saat ini semakin ketat, dan perkembangan yang pesat untuk mampu bertahan para pengusaha dituntut untuk menciptakan peluang baru. Permintaan pelanggan juga semakin beraneka ragam, hal tersebut membuat pengusaha harus menciptakan inovasi dalam memenuhi permintaan yang bervariasi. Dengan demikian para pengusaha harus menyusun rencana dengan menerapkan teknik-tenk dengan menerapkan model bisnis yang sesuai dengan keadaan pasar demi mencapai tujuan yang direncanakan. Selain itu cara yang dilakukan untuk bertahan dan mencapai tujuan dengan melakukan analisis data perusahaan mengenai permintaan konsumen dan model bisnis yang diterapkan. Informasi yang diperoleh tersebut digunakan dalam pengambilan kebijakan yang akan dilakukan. Sedangkan pada era saat ini, pengambilan keputusan menggunakan praduga sudah tidak efektif lagi, maka perlu data yang akurat guna penambilan keputusan, seperti halnya dalam menentukan harga jual produk karakteristik pelanggan.

Kata Kunci: Model Bisnis; Bisnis Intelegensi; Revolusi Bisnis; Making Indonesia 4.0

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha dan perkembangan teknologi saat ini memiliki sifat saling ketergantungan satu sama lain. Teknologi

digunakan untuk mendukung bisnis atau sebaliknya, sama-sama mengalami perkembangan yang pesat dan hampir secara bersamaan. Perkembangan dunia secara global juga menjadi salah satu faktor yang memberikan dampak kepada perkembangan dunia bisnis. Saat dahulu segala sesuatu usaha dilakukan dengan cara sederhana sedangkan pada saat ini perkembangan usaha telah memiliki beberapa kegiatan yang menunjang berdirinya usaha tersebut. Dan dengan pengaruh bisnis dan perkembangan teknologi secara global turut mempengaruhi perkembangan bisnis di Indonesia. Saat ini keberhasilan dalam melaksanakan usaha harus didukung dengan penggunaan teknologi, seperti penggunaan internet sebagai alat pemasaran produk. Wirausaha yang menggunakan teknologi diyakini dapat menciptakan pasar produksinya sendiri. Maka dari itu, Pada bab ini akan menjelaskan tentang perkembangan bisnis pada era revolusi industri tentang model bisnis, bisnis intelegensi, revolusi bisnis, dan making Indonesia 4.0. Objek pemikiran dan pengamatan difokuskan kepada perubahan atau kemajuan revolusi bisnis dan diharapkan dapat memberi informasi bagaimana perkembangan bisnis dalam kurun waktu tertentu. Perkembangan informasi, perlakuan tentang bisnis dan model yang digunakan dalam perjalanan era industri serta perubahan-perubahan yang revolusioner di uraikan secara komprehensif melalui teori dan praktik pada bab ini.

MODEL BISNIS

Pengertian Model Bisnis

Model bisnis merupakan sesuatu yang menggambarkan dan menerangkan mengenai suatu cara yang digunakan dalam organisasi untuk memberikan nilai. Model bisnis dapat membantu manajemen memberi penjelasan mengenai permasalahan yang dihadapi dan cara-cara mengatasinya. Perusahaan yang menerapkan model bisnis sesuai dengan metode akan menerima keuntungan dari kegiatan perusahaan (Wheelen dan Hunger, 2010). Model bisnis dapat dipilah menjadi tiga bagian:

- a. Digunakan sebagai metode;
- b. Memperlihatkan komponen-komponennya;

c. Dijadikan strategi.

Model bisnis juga menggambarkan bagaimana metode yang digunakan untuk dapat menciptakan nilai lebih melalui proses secara positif dengan menggunakan beberapa pandangan serta strategi. Pada implementasinya, model bisnis yang dijadikan sebagai strategi bisnis perusahaan perlu mengkaji ulang tentang bisnis apa yang jalani, segmen pasar yang menjadi tujuan dan produk apa di hasilkan, serta biaya yang akan dikeluarkan dalam menciptakan produk tersebut.

Terdapat beberapa tujuan dari model bisnis (Pramono, 2001):

- a. Mengetahu mengenai struktur dan dinamika dalam organisasi;
- b. Menguasai masalah yang menjadi kendala dan menemukan kekuatan yang ada dalam organisasi;
- c. Memberikan *customer, end user* dan *developer* agar memiliki kepercayaan kepada organisasi;
- d. Menggunakan bantuan teknologi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan melihat beberapa model yang ditunjukkan secara teori, dapat disimpulkan bahwa perlakuan bisnis dalam implementasi yang konkrit secara sadar atau tidak, tentu menggunakan model, yang dijadikan acuan dalam pelaksanaannya. Untuk itu salah satu model bisnis yang di tunjukkan dalam tulisan ini secara komprehensif adalah membuat suatu *road map* yang dijalankan dalam bisnis dengan etika yang elegan. Sedangkan penggunaan model bisnis pada prinsipnya adalah untuk memberi kekuatan secara internal dan eksternal dengan potensi yang ada dalam sebuah organisasi untuk sebuah tujuan yang bernilai tambah.

Dimensi Model Bisnis

Dengan menerapkan model bisnis, perusahaan akan mengetahui cara bertahan dalam perkembangan dunia bisnis. Terdapat 4 (empat) dimensi untuk mengukur model bisnis, diantaranya:

a. Konsumen

Memahami konsumen yang mejadi pasar untuk produk yang dihasilkan, karena dalam menjalankan usaha konsumen menjadi hal yang sangat penting untuk mengetahui keinginannya.

- b. Proposisi nilai, apa yang ditawarkan kepada pelanggan.
Menjelaskan kepada konsumen tentang produk yang dihasilkan oleh organisasi, dan kegunaannya dalam memenuhi kebutuhan konsumen.
- c. Rantai Nilai (*Value chain*).
Agar tujuan perusahaan dapat tercapai perlu dilakukan koordinasi antar sumberdaya yang dimilikinya dengan menerapkan model bisnis yang telah ditetapkan.
- d. Keuntungan
Pada ukuran ini organisasi harus mengetahui tingkat keuntungan yang diperoleh dengan mengetahui struktur biaya yang terjadi dan hal ini menjadi daya tarik bagi investor dalam melakukan investasi kepada organisasi.

Dimensi model bisnis merupakan gambaran dari variabel-variabel yang ada dalam sebuah usaha dan berpotensi untuk dioptimalkan agar perlakuan bisnis pada penggunaan model bisnis sesuai. Untuk itu dimensi dan variabel potensi usaha sangat perlu diidentifikasi berdasarkan pengalaman dan data sebelumnya secara terintegrasi sehingga penggunaan model bisnis dapat lebih tepat.

Jenis-Jenis Model Bisnis

Dalam perlakuan bisnis tentunya memiliki *philosophy* yang mendasar yaitu untuk mencapai keuntungan dengan pencapaian tujuan secara elegan. Untuk itu banyak hal yang dilihat dalam perlakuan bisnis, termasuk kegiatan berbisnis yang dilakukan oleh suatu lembaga tertentu yang memproduksi suatu barang dalam skala tertentu baik dari para pelaku usaha dengan skala kecil maupun besar. Untuk itu lah dalam jenis model ada beberapa yang di tawarkan, dan jenis-jenis model dari penemuan model bisnis, sebagai berikut:

- a. Bata dan Model Bisnis Klik

Model bisnis ini dengan menerapkan secara *online* atau *offline*, oragnisasi yang menggunakannya seperti waralaba yang menggunakan pemasaran secara *online* dan juga melakukan penjualan secara manual, di mana konsumen datang langsung ke toko.

- b. Kolektif Model Bisnis
Model ini terdiri dari orang yang profesional dalam bidangnya masing-masing mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya dan memberikan dampak yang baik bagi anggota lain dalam organisasi.
- c. Menggunting Perantara Model
Dengan menerapkan teknologi dalam bisnis yang kita jalankan, kita akan memutuskan rantai perantara seperti distributor dan konsumen yang dapat langsung memesan produk kepada organisasi tanpa melalui distributor.
- d. Penjualan Langsung
Merupakan proses penjualan produk yang dihasilkan langsung kepada konsumen
- e. Biaya dalam, keluar bebas
Model ini dengan memberikan biaya untuk layanan, dan menawarkan potongan harga untuk klien berikutnya.
- f. Waralaba
Waralaba merupakan toko rantai yang dimanfaatkan untuk mendistribusikan produk yang dihasilkan dan menerapkan model *franchisee*. *Franchisee* digunakan dalam mendukung organisasi untuk mencapai tujuannya.
- g. *Freemium* model bisnis
Model bisnis *freemium* menawarkan layanan web dasar kepada perusahaan atau organisasi untuk produk digital (Bajaj & Nag, 2000).

Jenis-jenis bisnis dapat dilihat dari kegiatan bisnis yang dilakukan sebagai suatu entitas ekonomi yang tidak hanya bergelut dalam suatu lingkup usaha saja. Kegiatan bisnis dilakukan dari jenis variabel yang dihasilkan dan kegiatan yang dijalankan. Untuk itu, jenis bisnis ini pada umumnya dilakukan dalam suatu perusahaan yang tidak serta merta dapat terpisahkan dari sisi kebutuhannya.

BISNIS INTELEGENSI

Pengertian Bisnis Intelegensi

Kemampuan dalam mengumpulkan, bereaksi berdasarkan informasi yang diterima, merupakan suatu kemampuan yang

sangat handal, hal tersebut merupakan bagian terpenting dari bisnis intelegensi. Bisnis Inteligensi (BI) merupakan sekumpulan teknik atau dalam mengelola data menjadi sebuah informasi yang bermanfaat pengambilan kebijakan organisasi (Kalahasthi, 2009). Secara umum bisnis intelegensi adalah sebuah proses menganalisis data yang didapatkan menggunakan analisis statistik dan menghasilkan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan (Klepik, 2004). Data yang dihasilkan akan dijadikan dasar dalam pengambilan kebijakan, maka harus akurat. dalam melakukan *forecasting*. Agar penerapan BI memberikan nilai tambah maka formulasi mengenai teknologi informasi harus ditentukan (Hedgebeth, 2007).

Teknologi bisnis intelegensi dapat membantu dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi dan menyusun strategi yang tepat dalam mengatasi kelemahan tersebut (Abraham, 2003). Strategi yang diterapkan tersebut akan dievaluasi seterusnya agar organisasi dapat bertahan dan memberikan nilai lebih kepada investor berupa keuntungan dan mampu bersaing dengan para organisasi sejenis.

Konsep Bisnis Intelegensi

BI menggunakan data yang dikelola dan menjadikannya informasi yang berguna, informasi yang dihasilkan tersebut digunakan sebagai:

a. *Data sourcing*

BI mampu mengakses sumber-sumber data dan informasi dengan format penyimpanan data yang berbeda pula.

b. *Analisis Data*

Dalam hal ini, intelegensi mempunyai keahlian dalam mengelola data tersebut dan dijadikan acuan dalam membuat kebijakan agar kinerja organisasi memperoleh peningkatan.

c. *Situation Awareness*

Dengan BI organisasi dapat menghadapi kejadian yang tidak terduga dan dengan cepat dapat memberikan informasi yang digunakan dalam menghadapi situasi tersebut.

d. *Risk Analysis*

Infomrasi yang diperoleh dari proses BI telah menghitung setiap resiko yang akan dihadapi perusahaan dan memberikan alternatif dalam mengatasi masalah tersebut.

e. Decision support

Pad bisnis intelegensi, terdapat alternatif-alternatif pilihan yang dapat ditentukan dalam pembuatan kebijakan yang akan dilakukan organisasi.

Kegunaan BI

Saat penerapan bisnis intelegensi dilakukan dengan data yang akurat serta tepat, maka informasi yang digunakan dapat membuat kebijakan organisasi mencapai tujuan yang direncanakan. Bisnis intelegensi membantu:

- a. Kebijakan yang dihasilkan akan lebih baik karena melalui analisis menggunakan data-data berdasarkan informasi yang dimiliki perusahaan;
- b. Mengidentifikasi peluang yang diperoleh organisasi;
- c. Dapat menghemat biaya, dengan mengenal bagian yang memiliki tingkat pengeluaran yang besar, dengan melakukan efesiensi pada operasional perusahaan;
- d. Dapat mengubah rencana sesuai dengan kondisi yang terjadi saat ini;
- e. Menegal kesulitan yang dihadapi;
- f. Peningkatan kinerja organisasi dengan meningkatkan keuntungan organisasi melalui peningkatan kepuasan konsumen akan produk yang dihasilkan;
- g. Efisiensi operasional dan rantai pasokan yang meningkat.

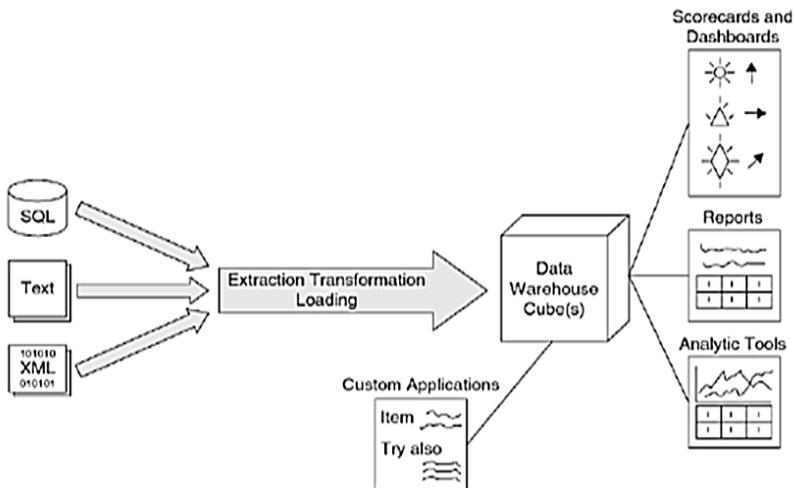
Jika bisnis intelegensi diterapkan dengan baik melalui strategi bisnis yang ditetapkan, maka akan meningkatkan efesiensi pada setiap aktifitas kegiatan organisasi. Dengan mengetahui perubahan tren pasar yang terjadi selanjutnya maka dapat disusun rencana dalam menghadapi perubahan tersebut.

Langkah-Langkah Proses Bisnis Intelegensi

Secara menyeluruh tahap-tahapan kegiatan proses organiasi dengan menerapkan BI, diantaranya:

- a. Mengenali permasalahan yang dihadapi dan menetapkan langkah-langkah dalam menyelesaikannya;
- b. Menentukan data-data yang digunakan untuk memperoleh

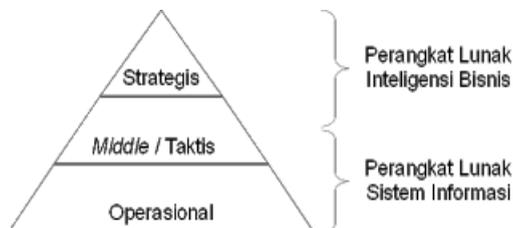
- informasi yang dibutuhkan dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi;
- Merubah data yang diperoleh dari beragam sumber ke dalam sebuah data yang konsisten;
 - Menentukan data yang tersentralisasi, dan mengumpulkan data tersebut ke dalam satu basis data;
 - Membuat aplikasi yang dapat mengakses ke dalam *cube* dengan berbagai macam kegiatan yang terdapat pada organisasi (Venkatadri, 2010).



Gambar 1. Langkah-langkah Bisnis Intelegensi (Venkatadri, 2010)

Penggunaan Bisnis Intelegensi Dalam Bisnis dan Organisasi

Kontruksi dalam sebuah organisasi pada umumnya terdiri dari operasional, taktis dan strategi. Berikut gambaran desain sebuah kontruksi organisasi, yaitu:



Gambar 2. Penggunaan Bisnis Intelegensi pada Struktur Organisasi (Venkatadri, 2010)

Pada bagian terbawah operasional menggunakan perangkat lunak sistem informasi, pada tingkatan taktis menggunakan sistem pernakat lunak dan perangkat lunak BI, serta pada strategi untuk menerapkan BI. Penggunaan bisnis intelegensi digunakan dalam menyusun rencana untuk pengambilan keputusan yang akan dilakukan berdasarkan data yang diperoleh bukan dengan firasat, atau praduga. Keputusan yang dibuat harus memiliki pengukuran yang akurat mengenai tingkat keberhasilan yang akan dicapai.



Gambar 3. Mengukur Kinerja Bisnis Intelegensi (Venkatadri, 2010)

Dalam menentukan tingkat keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari pencapaian visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan organisasi. dari setiap misi yang akan dilakukan organisasi harus dapat ditentukan ukurannya, seperti bagian produksi, penjualan, dan setiap biaya yang telah ditentukan dan diukur *Key Performance Index (KPI)* yang akan dikeluarkannya organisasi. selanjutnya organisasi melakukan evaluasi berdasarkan pencapaian organisasi perperiode, apakah strategi yang digunakan berjalan sesuai yang direncanakan. Dalam mengevaluasi rencana yang ditetapkan, membutuhkan biaya yang besar dan jangka waktu yang lama. Biaya dikeluarkan untuk menciptakan solusi teknis membutuhkan tambahan infrastruktur baru pada perangkat keras dan perangkat lunak. Sedangkan pada waktu yang lama dikarenakan BI mengabungkan data-data perperiode yang dianalisis seperti bagian operasional dan pembersih. Namun terkadang masih terdapat kendala saat menerapkannya, seperti orang-orang yang terlibat dalam

organisasi, kebanyakan karyawan dalam organisasi tidak menyukai dengan adanya perubahan, dan cara kerja yang baru dengan menggunakan teknologi seperti pergantian *software*, maka butuh dukungan yang kuat dari pihak manajemen demi keberlangsungan BI dan sesuai dengan yang direncanakan dalam penerapan BI.

REVOLUSI BISNIS

Pengertian Bisnis

Bisnis merupakan kegiatan perusahaan yang membentuk suatu sistem yang berkaitan mengenai produksi dan pemasaran yang menjadi bagian dari kegiatan usaha (Reza & Hermawansyah, 2019). Aktifitas antara produsen dan konsumen merupakan kegiatan bisnis, dimana produsen menyediakan kebutuhan dari konsumen dengan menghasilkan barang dan jasa sesuai kebutuhan. Bisnis merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan masyarakat, karenanya terdapat hubungan timbal balik diantara keduanya.

Pengertian Revolusi Bisnis

Revolusi merupakan perubahan sosial dan kebudayaan yang berlangsung secara cepat dan menyangkut dasar dan pokok-pokok kehidupan pada masyarakat (Rafidah & Sholiha, n.d.). Pada revolusi, perubahan yang terjadi dapat direncanakan atau tanpa direncanakan dan dapat dijalankan tanpa kekerasan atau melalui kekerasan. Perubahan yang terjadi dengan cepat di bidang bisnis yaitu dari kegiatan bisnis agraris ke bisnis industri yang dikatakan dengan revolusi bisnis, perubahan tersebut seperti yang menggunakan mesin dalam mengolah bahan mentah menjadi bahan siap pakai.

Aktivitas-aktivitas Bisnis

Kegiatan-kegiatan pada bisnis dikelompokkan kedalam kelompok produksi, distribusi dan konsumsi (Reza & Hermawansyah, 2019).

a. Produksi

Kegiatan yang dilakukan dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat mengenai produk dan jasa yang dibutuhkan.

Produk yang dihasilkan digolongkan kedalam produksi primer yaitu mengenai sumber daya alam yang digunakan, sekunder mengenai sumber daya alam yang diproses menjadi barang setengah jadi, dan tersier merupakan usaha jasa yang terdapat pada kedua produksi tersebut.

- b. Distribusi
Merupakan kegiatan penyaluran produk dan jasa yang dihasilkan kepada masyarakat atau konsumen yang membutuhkan. Distribusi dapat dilakukan secara langsung dari produsen kepada konsumen atau menggunakan jasa distributor.
- c. Konsumsi
Konsumsi merupakan jumlah kebutuhan yang diperlukan oleh konsumen berupa produk atau jasa yang dihasilkan melalui proses bisnis.

Perkembangan Bisnis

Dunia bisnis menjadi salah satu bagian yang transparan, kita dapat melihat persaingan bisnis yang terjadi agar menjadi unggul dan dapat bertahan dalam melakukan bisnisnya. Perkembangan usaha terjadi melalui beberapa era, beberapa era tersebut diantaranya:

- a. Revolusi Industri 1.0
Era ini bisnis dilakukan dengan mengandalkan tenaga otot, air ataupun angin dalam memproduksi produk-produk yang dibutuhkan masyarakat. Namun terdapat beberapa kendala dalam menggunakan tenaga tersebut, yaitu penggunaan harus didekat sumber tenaga, seperti tenaga air pada kincir air seperti penggilingan yang digunakan harus dekat kepada sumber air agar dapat menggerakkan mesin kincir tersebut.
- b. Revolusi industri 2.0
Revolusi industry 2.0 tidak sepopuler revolusi awal tersebut, namun ditandai dengan tenaga otot yang tidak lagi banyak digunakan. Pabrik-pabrik pada umumnya telah menggunakan tenaga uap dan listrik dalam membantu proses produksi barang. Era ini dimulai dengan menciptakan lini produksi yang menerapkan ban berjalan pada setiap proses produksi.
- c. Revolusi 3.0

Pada era ini ditemukannya mesin yang bergerak secara otomatis atau dapat disebutkan robot dalam membantu proses produksi. Revolusi ini juga tidak hanya pada bidang industri namun pada bidang informasi, dimana semua kegiatan yang dilakukan manusia dalam menghitung dan menyimpan hal penting seperti dokumen telah dilakukan oleh komputer.

d. Revolusi 4.0

Perubahan revolusi industri pada era 4.0 menerapkan konsep otomatis tanpa menggunakan manusia, semua pekerjaan dilakukan oleh mesin, penerapannya dikenal dengan *smart factory*. Hal ini terlihat dari proses pertukaran data yang tepat waktu sesuai yang dibutuhkan dengan menggunakan jaringan internet (Reza & Hermawansyah, 2019).

Perkembangan dunia bisnis tidak dapat diprediksi, maka para pengiat usaha harus menyesuaikan dengan era yang berlangsung, agar usaha atau bisnis yang dijalankan dapat memperoleh keuntungan dan bertahan serta mencapai tujuan yang direncanakan.

MAKING INDONESIA 4.0

Teknologi Yang Menopang Industri 4.0

Pada era revolusi 4.0 dan agar dapat bertahan, maka bisnis yang dijalankan harus menguasai penggunaan teknologi dalam mendukung seluruh kegiatan yang dilakukan. Teknologi yang digunakan dalam penerapan sistem Industri 4.0, diantaranya:

a. *Internet of Things*;

b. *Artificial Intelligence*;

c. *HumanMachine Interface*;

d. Teknologi Robotik dan Sensor;

e. Teknologi 3D *Printing* (Rafidah & Sholiha, n.d.).

Implementasi dari industri 4.0, mempunyai potensi luar biasa dalam merombak aspek industri, juga mengubah berbagai aspek dalam kehidupan manusia. Dengan menggunakan media digital, para pebisnis dapat mengembangkan bisnis mereka dengan alasan yang paling kuat dikarenakan era digital dengan persebaran

informasi dapat dilakukan lebih cepat, lebih mudah dan tentunya jauh lebih murah.

Model Bisnis Yang Sedang Fenomenal

Perkembangan waktu dan tren yang ada di masyarakat tentang konsumsi barang, membutuhkan model bisnis yang tepat, cepat dan dekat dengan konsumen. Hal ini berbeda pada era 70 hingga 90an. Produk dan jasa semakin berinovasi dengan tuntutan konsumen, sehingga dengan model-model bisnis yang ada semakin menjanjikan pada perlakuan bisnis. Model bisnis yang perlu dilakukan dalam membangun usaha di era industri 4.0 salah satunya adalah toko *online*, konten visual, media sosial dan saling promosi (Kleplic, 2004). Keempat model tersebut menjabarkan bahwa pihak penjual dan pembeli akan memberi manfaat yang sama diuntungkan. Toko *online* yang menawarkan model bisnis secara digital meninggalkan model konvensional atas keberadaan toko yang tidak lagi seharusnya berada dalam sebuah *mall*, pasar atau ruko. Konsumen sebagai pembeli akan dimudahkan dalam pemilihan produk yang di cari, dimana cukup dengan memasukkan frasa pada *browser online*. Produsen juga akan dituntut kredibilitasnya dalam memberikan kepercayaan kepada pasar dunia maya. Tentunya dalam model bisnis ini dibutuhkan sarana infrastruktur yang baik dan setiap produsen harus menyiapkan toko secara *online*.

Sedangkan dalam model estetika bisnis atau konten visual, membutuhkan inovasi yang terus menerus dan kemampuan kompetensi pemasaran sangat diperlukan dalam dunia bisnis digital. Kreatifitas dan pendekatan visual yang menarik konsumen untuk memasuki toko *online* memerlukan tampilan yang menarik dan kemudahan transaksi, desain yang *smart* dan bahasa yang mudah di cerna. Hal seperti ini menjadikan model bisnis ini sangat cepat memberikan pengaruh pada perlakuan bisnis saat ini. Model bisnis yang menggunakan alat seperti media sosial dapat menyikapi perkembangan teknologi saat ini dan mendorong penggunaan *digital marketing* dalam dunia bisnis. Tren pemasaran yang menggunakan model media sosial seperti *facebook, twiter, instagram, snapchat, line, telegram, youtube, blog, pinterest* dan lain lain dapat menjadi salah satu alat

pemasaran. Para pelaku bisnis *online* yang menggunakan media sosial dalam menawarkan produk dagangannya, baik secara *live* ataupun *content offline* dapat meraup keuntungan yang berlipat ganda. Dari data yang di peroleh dari *We Are Social*, khusus di Indonesia pengguna media sosial mencapai 130 juta orang, dengan durasi per hari penggunaan selama tiga jam. Hal ini tentu menjadi peluang bagi pelaku bisnis untuk menggunakan model bisnis media sosial. Tentunya dalam model ini penguatan komunikasi yang beretika dan menarik menjadi hal yang utama untuk menarik minat para konsumen. Sederhananya, media sosial adalah jembatan yang mengarahkan orang-orang untuk mengunjungi *website* toko *online*.

Model bisnis saling promosi merupakan sebuah model yang sangat terintegrasi dengan *digital marketing* dan media sosial serta toko *online*. Sehingga dalam implementasinya model ini dapat memberikan efisiensi biaya dari pos pemasarannya. Model ini di harapkan dapat saling *stimulant* melakukan promosi terhadap produk yang akan di jual dalam semua media sosial yang saling terintegrasi. Untuk wewujudkan hal tersebut model bisnis memerlukan kerjasama melalui kemitraan, sehingga satu sama lainnya saling memberikan manfaat. Keutamaan kualitas produk serta kepercayaan yang diperlukan dalam proses bisnis digital.

Inovasi Bisnis di Era Digital

Peluang-peluang usaha dan bisnis pada saat ini memberi peluang yang sangat menjanjikan yang akan menjadikan nilai tambah. Tentu hal ini tidak terlepas dari pertumbuhan ekonomi dan persaingan yang semakin ketat. Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap tahunnya sudah pasti akan selalu hadir pendatang baru di dalam dunia usaha, dengan beragam kreatifitas yang mereka ciptakan guna memenangkan persaingan. Salah satunya bisnis *digital* yang berkembang dengan berbagai inovasi serta model. Tentunya hal ini juga menuntut profesionalisme dalam mempertahankan nilai eksistensi bisnis. Bentuk aktifitas hasil dari teknologi internet yang digunakan dalam mendukung usaha/bisnis dalam kegiatan sehari-harinya. Beberapa bentuk bisnis kreatif di era *digital* (Alaloul, Liew, Zawawi, & Kennedy, 2020), yaitu:

a. *E-Commerce*

E-Commerce aktifitas usaha/bisnis yang dijalankan seperti pembelian dan penjualan yang dilakukan melalui sistem elektronik seperti internet atau jaringan komputer. Dengan *e-commerce* wirausahawan telah menggunakan teknologi informasi yang berupa internet dan jaringan komputer lainnya dalam menjalankan proses usaha/bisnis.

b. *E-Learning*

E-learning melakukan pembelajaran dengan menggunakan komputer, dengan terkoneksi dengan jaringan memberikan kita kesempatan belajar dimanapun, dan kapanpun. *E-learning* dapat menjadi bagian dari usaha/bisnis yang kita jalankan dalam usaha/bisnis. Misalnya usaha/bisnis pembelajaran bagi karyawannya.

c. *E-Shop*

E-shop merupakan sebuah tempat yang menggelar usaha/bisnis yang terhubung dengan jaringan internet. *E-shop* dapat disebut juga sebagai toko *online*, dimana barang atau jasa yang ditawarkan ditawarkan kepada konsumen melalui toko *online*.

Tantangan yang dihadapi dengan menerapkan teknologi informasi pada usaha/bisnis yang dijalankan memiliki masalah keamanan informasi, kurangnya pemahaman atau keterampilan yang dimiliki. Jika kita melihat, bahwa bentuk bisnis di atas perlu dilakukan upaya-upaya perubahan yang selalu diperhatikan dan seiring perkembangan pasar serta teknologi dan maka diperlukan *intel marketing* yang selalu mensiasati perkembangan lawan bisnis dan tantangan yang dihadapi, agar dapat selalu melakukan evaluasi pembaharuan konkrit setiap saat.

Model Bisnis Yang Merusak Di Era Digital

Perlakuan bisnis yang selalu berkembang, tentu juga menghadapi kendala dalam perjalanannya. Tidak semua model bisnis yang ditawarkan sesuai dengan pola dan produk yang akan di jual. Untuk itu di era digital saat ini terdapat model bisnis yang dapat merusak tatanan perlakuan yang sedang dijalankan. Model bisnis kreatif di era *digital* yang bisa merusak tatanan pasar tradisional (Alaloul et al., 2020), yaitu sebagai berikut:

- a. Menawarkan langgan dengan pelanggan dengan menerapkan diskon tertentu;
- b. Premium model, dengan menawarkan penggratisan untuk beberapa layanan tidak menggunakan premium model;
- c. *Market place*, dimana kita membuat suatu aplikasi yang digunakan oleh wiarusahawan dalam menawarkan produk yang dihasilkan. Aplikasi ini menjadi pasar digital;
- d. Perusahaan dengan *the on demand* yang memberikan kenyamanan kepada pelanggan.

Kesemua model yang ditunjukkan diatas dapat digambarkan, bahwa persaingan dengan menerapkan permainan harga tanpa melihat kualitas barangnya. Dimana dengan memberikan diskon harga pada jenis produk yang sama sehingga pasar menyerbu toko tersebut. Padahal konsumen hanya melihat jenis produk yang sama tanpa memperhatikan kualitasnya, tentu hal ini dapat merusak tatanan bisnis, dan kondisi ini merusak pasar serta tidak dapat berjalan dengan lama. Begitu juga untuk model premium yang memberikan gratis untuk satu dua produk, tetapi pada jumlah berikutnya harga normal, hal ini merupakan sebuah trik bisnis temporer atau sementara. Jadi secara keseluruhan model bisnis yang merusak tatanan pasar khususnya pasar tradisional merupakan tindakan yang tidak beretika bisnis sehat.

Keuntungan Penerapan Konsep Industri 4.0

Beberapa potensi keuntungan yang dihasilkan sebagai dampak penerapan konsep Industri 4.0. Keuntungan tersebut, antara lain:

- a. Mampu menciptakan efisiensi yang tinggi;
- b. Mengurangi waktu dan biaya produksi;
- c. Meminimalkan kesalahan kerja;
- d. Peningkatan akurasi dan kualitas produk (Snudden, 2019).

Supaya keberlangsungan sistem Industri 4.0 berjalan secara optimal, terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh industri. Syarat yang dimaksud adalah ketersediaan sumber daya listrik, serta ketersediaan infrastruktur jaringan internet.

SOLUSI

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Rafidah & Sholiha, revolusi bisnis 4.0 ditandai dengan fenomena:

1. Semua layanan dan produk kompetitif serta baru bisa diakses semua orang melalui dunia digital. Semuanya dapat diakses dimana saja dan kapanpun;
2. Produk-produk yang ditawarkan memilih harga yang sangat kompetitif dan murah dibanding dengan barang-barang yang dijual dengan konvensional;
3. Terobosan jarak dan waktu menjadi andalan utama bisnis di era digital. Artinya jarak tidak menjadi kendala maupun waktu hanya untuk bertransaksi dalam mendapatkan produk yang diinginkan.

Revolusi industri 4.0 disebut juga revolusi digital membawa perubahan signifikan terhadap pelaku bisnis (Reza & Hermawansyah, 2019). Kemudahan akses serta keterbukaan informasi saat ini banyak menjadi *trigger* bagi setiap orang untuk melakukan upaya kreatif dan inovatif pada usaha/bisnis yang mengikat pelanggan dengan produk dan layanannya. Demi menghadapi revolusi 4.0, perusahaan harus memberikan pelatihan kepada tenaga kerjanya agar kualitasnya meningkat; beberapa sektor yang dibangun dalam menghadapi revolusi 4.0 sebagai berikut:

Indonesia akan membangun lima sektor manufaktur dengan daya saing regional

Pembangunan sektor industri di Indonesia tidak terlepas dari peran daerah, sehingga penguatan sektor industri khususnya *manufacture* merupakan daya saing regional. Untuk itu diperlukan penguatan bisnis industri yang mengadopsi kepada Revolusi industri 4.0. Tentunya kesiapan daerah juga sangat diperlukan dari sisi perencanaan, keuangan dan regulasinya. Manajemen keuangan daerah adalah seluruh kegiatan yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, administrasi, pelaporan, perTanggung jawaban, dan pengawasan keuangan daerah (Siregar et al., 2020). Revolusi industri 4.0 mencakup beragam teknologi canggih, seperti kecerdasan buatan (AI), *Internet of Things (IoT)*, *wearables*, robotika canggih, dan *3D printing*.

Indonesia akan berfokus pada lima sektor utama untuk penerapan awal dari teknologi ini, yaitu:

- a. Makanan dan Minuman;
- b. Tekstil dan Pakaian;
- c. Otomotif;
- d. Kimia;
- e. Elektronik.

Perkembangan teknologi yang sangat cepat pada sektor manufaktur dan jasa seperti penggunaan teknologi pada peralatan diagnosa elektronik di sebuah bengkel, peralatan *test* darah maupun tes *urine* di rumah sakit, atau yang lebih canggih lagi seperti *scanner retina* yang dipakai di bandara. Contoh lain dalam bidang jasa perhotelan, di mana tamu dapat memakai kartu kreditnya menjadi kunci masuk-keluar kamar hotel. Tamu dapat membayar tagihan cukup dari kamar hotel melalui sebuah *channel* televisi di kamar. Sistem ini akan menghemat tenaga kerja pada meja *check-in* dan *check-out*, serta meningkatkan efisiensi dan produktivitas yang berharga bagi hotel dan pelanggan. Maka dari itu, untuk membangun industri bisnis perlu mempertimbangkan empat faktor (4R) yang sangat berkaitan, yaitu:

- a. *Resources*, yaitu sumber daya yang penting dalam proses operasi produksi. Ini mencakup sumber daya manusia, bahan, dan modal. Penggunaan teknologi harus dapat meminimalisir penggunaan sumber daya sehingga unggul dalam persaingan, karena dapat dicapai dengan biaya yang murah.
- b. *Recycling*, yaitu upaya membuang pemborosan atau menggunakan kembali bahan yang terbuang. Upaya ini dapat dilakukan dengan cara *recycling* desain, dengan menspesifikasi produk dan komponen yang dibutuhkan yang mempunyai potensi untuk di-*recycle*. Upaya ini menuntut adanya fasilitas perakitan dalam perusahaan yang dapat menggunakan kembali material terbuang. *Recycling* berperan untuk menunjang kesinambungan teknologi pada operasi produksi perusahaan.
- c. *Regulation*, atau hukum turut mempengaruhi proses produksi, seperti aturan dalam hal transportasi, tingkat

kebisingan (polusi suara), limbah buangan dan barang-barang bekas. Hal ini dapat menjadi tantangan dalam pengurangan sumber-sumber daya yang digunakan. Perusahaan harus mampu mengikuti ketentuan hukum dan persyaratan legal suatu negara. Perusahaan harus mampu meningkatkan proses produksi di bawah tekanan aturan hukum

- d. *Reputation*, merupakan imbalan bagi pimpinan di pasar persaingan secara berkesinambungan. Bila suatu perusahaan tidak mampu memenuhi harapan masyarakat, reputasinya akan menjadi buruk. Ini akan mengakibatkan konsekuensi negatif dan jelek bagi perusahaan. Reputasi perusahaan, entah baik atau buruk, biasanya cepat tersebar di masyarakat, karena masyarakat tidak menyukai ketidaktransparanan.

Makanan dan minuman: Membangun industri F&B powerhouse di ASEAN

Sektor ini memiliki potensi untuk berkembang karena bahan baku utamanya melimpah. Strategi yang dilakukan dalam menghadapi revolusi 4.0 diantaranya:

- a. Meningkatkan produktivitas penghasil bahan utama dalam proses produksi baik dari sektor pertanian, peternakan, dan perikanan dengan menerapkan bantuan teknologi.
- b. Membantu UMKM dalam menerapkan teknologi dalam proses produksi usaha yang dijalankan agar meningkatkan hasil produksi dan kualitas atas produk yang dihasilkan.
- c. Berinvestasi terhadap produk makanan kemasan berguna menangkap seluruh permintaan di masa depan.
- d. Peningkatkan ekspor.

Tekstil dan pakaian: Menuju produsen functional clothing terkemuka

Sektor tekstil dan pakaian memiliki kontribusi manufaktur yang terbesar kedua dalam memberikan kontribusi ekspor. Dengan menerapkan teknologi pada sektor ini akan membuat sektor tersebut untuk bertahan dan meningkatkan daya saingnya. Rencana yang diterapkan dalam menghadapi revolusi 4.0, yaitu:

- a. Peningkatkan kemampuan pada bagian kimiawi untuk bahan pakaian, dengan menghasilkan bahan yang memiliki bahan murah namun dengan kualitas yang sangat bagus.
- b. Peningkatkan produktivitas dilakukan dengan meningkatkan keterampilan para pekerja dan optimalisasi lokasi pabrik.
- c. Menerapkan keterampilan pada produksi *functional clothing*
- d. Skala ekonomi yang meningkat berguna dalam memenuhi permintaan *functional clothing* yang terus berkembang.

Otomotif: Menjadi pemain terkemuka

Untuk sektor otomotif Indonesia merupakan produsen ke dua terbesar se ASEAN, hal ini dikarenakan mendapat dukungan investasi dari berbagai perusahaan. Namun Indonesia masih tergantung dengan impor bahan mentah yaitu logam dan kimia serta komponen elektroniknya. Hal yang perlu dilakukan pada sektor otomotif dalam menghadapi revolusi 4.0, diantaranya:

- a. Efisiensi jumlah produksi;
- b. Efisiensi produksi bahan baku dan komponen penting melalui adopsi teknologi dan pengembangan infrastruktur;
- c. Melaksanakan kerjasama dengan perusahaan *OEM* dunia untuk meningkatkan ekspor, dengan fokus pada *multi-purpose vehicles (MPV)*, kendaraan murah ramah lingkungan, dan *sport utility vehicles (SUV)*;
- d. Pembangunan ekosistem dalam industri *EV*, dimulai dengan kemampuan manufaktur sepeda motor listrik, kemudian mengembangkan kemampuan mobil listrik berdasarkan adopsi *EV* yang tak terelakkan di masa mendatang.

Kimia: Menjadi pemain terkemuka di industri biokimia

Sektor ini merupakan sektor yang mendukung industri manufaktur seperti elektronika, obat-obatan, dan otomotif. Dengan menguatkan sektor industri tersebut akan membuat perusahaan dalam sektor manufaktur dapat bersaing pada pasar global. Indonesia memiliki sumber bahan baku pertanian yang melimpah yang digunakan dalam produk biokimia, hal ini menjadi keunggulan Indonesia dalam memperluas kapasitas dan kemampuannya dalam menjadi net eksportir dan produsen bahan kimia. Hal yang perlu dilakukan agar sektor bahan kain pada revolusi industri 4.0 saat ini, diantaranya:

- a. Mengurangi ketergantungan impor dengan membangun kapasitas pasokan petrokimia;
- b. Membangun sektor tersebut dengan biaya kompetitif dengan pemanfaatan sumber daya migas yang dimiliki, serta mengadopsi teknologi dalam mempercepat kegiatan produksi;
- c. Mendorong produktifitas;
- d. Pengembangan produksi biofuel dan bioplastik.

Elektronik: Mengembangkan kemampuan pelaku industri domestik

Perkembangan pada sektor ini masih bergantung kepada impor bahan baku komponen dari pasar global. Produksi lokal belum mampu bersaing pada pasar global karena masih merakit yang sederhana. Pengembangan strategi yang perlu dilakukan dalam menghadapi revolusi 4.0, diantaranya:

- a. Menerapkan paket insentif agar menarik pemain global termuka;
- b. Pengembangan kemampuan dalam memproduksi komponen elektronik bernilai tinggi;
- c. Melakukan pelatihan intensif dan menarik agar mengembangkan keterampilan tenaga kerja dalam negeri;
- d. Mengembangkan pelaku industri unggulan dalam negeri yang berkompeten untuk mendorong inovasi lanjutan dan mempercepat transfer teknologi.

PENUTUP

Menjalankan suatu tatanan bisnis tentu harus menentukan model bisnis yang tepat dan sesuai dengan pangsa pasar modern yang dipadu dengan perkembangan digitalisasi, maka dari itu diperlukan sekumpulan teknik serta alat yang digunakan dalam mentransformasi dari data mentah menjadi informasi yang berguna dan bermakna untuk tujuan analisis bisnis dikenal dengan nama bisnis intelegensi. Teknologi yang digunakan pada bisnis intelegensi untuk menangani data yang tak terstruktur dalam jumlah yang sangat besar agar dapat membantu mengidentifikasi, mengembangkan dan menimbulkan peluang bisnis yang baru. Tujuan dari bisnis intelegent yaitu untuk

memudahkan interpretasi dari jumlah data yang besar tersebut dapat dimanfaatkan untuk kepentingan dan tujuan bisnis.

Dengan penerapan bisnis intelegensi memberikan kesempatan baru untuk mengimplementasikan strategi yang efektif berdasarkan wawasan bisnis dalam menggapai keuntungan di pasar yang kompetitif dan berkelanjutan. Penggunaan BI mempermudah pekerjaan para pekerja/pebisnis dalam menghadapi perkembangan dunia digital yang telah berevolusi ke fase keempat. Dengan revolusi industri yang terjadi maka layanan menjadi lebih cepat dan efisien serta memiliki jangkauan koneksi yang lebih luas dengan sistem *online*, maka dari itu diperlukan kreatifisasi dan inovasi terus menerus agar biaya bisnis menjadi lebih mudah dan murah.

DAFTAR PUSTAKA

- Alaloul, W. S., Liew, M. S., Zawawi, N. A. W. A., & Kennedy, I. B. (2020). Industrial Revolution 4.0 in the construction industry: Challenges and opportunities for stakeholders. *Ain Shams Engineering Journal*, *11*(1), 225–230. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2019.08.010>
- Bajaj, K. K., & Nag, N. (2000). *Electronic Commerce The Cutting Edge of Business*. New Delhi: Tata McGravi/Hiil Publishing Company Limited.
- Pramono, N. (2001). *Revoiusi Dunia Bisnis Indonesia Melalui E-Commerce dan E-Business: Bagaimana Solusi Hukumnya*. (42).
- Rafidah, & Sholiha, R. L. E. (n.d.). *Pembayaran Premi Asuransi Melalui Aplikasi Mobile Agen Dalam Rangka Penguatan Bisnis Di Revolusi Industri 4.0*.
- Reza, T. S., & Hermawansyah, W. (2019). Masa Depan Bisnis Kreatif Diera Revolusi Industri 4.0 Ditinjau Dari Kebijakan Sektor Publik, Bisnis Dan Perpajakan. *Majalah Ilmiah Bijak*, *16*(1), 48–52. <https://doi.org/10.31334/bijak.v16i1.323>
- Siregar, R. T., Sinaga, R. S., Nasution, I. R., Nasution, C., Panjaitan, F., & Modifa, I. (2020). Regional Development Environment : Implementation , Realization & Contribution

of Revenue in Pematangsiantar . *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 469, 1–7.
<https://doi.org/10.1088/1755-1315/469/1/012052>

Snudden, J. (2019). Progression to the next industrial revolution: Industry 4.0 for composites. *Reinforced Plastics*, 63(3), 136–142. <https://doi.org/10.1016/j.repl.2019.04.001>

BAB 6

TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

Abd. Rasyid Syamsuri

Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah, Medan-Indonesia

ABSTRAK

Tanggung jawab sosial perusahaan (TSP) merupakan aktivitas dari moral yang diimplementasikan perusahaan atau organisasi kepada para pemangku kepentingan sebagai suatu tugas untuk membangun representasi perusahaan dalam meningkatkan tingkat kehidupan serta lingkungan. Tujuan Tanggung jawab sosial perusahaan berkaitan erat dengan pencapaian kegiatan ekonomi berkelanjutan. Keberlanjutan kegiatan ekonomi tidak hanya berkaitan dengan tanggung jawab sosial tetapi juga berkaitan dengan akuntabilitas perusahaan terhadap masyarakat dan bangsa. Implementasi dari Tanggung jawab sosial tersebut tidak didasari oleh paksaan masyarakat, pemerintah, maupun pihak lain, akan tetapi bersumber dari iktikad, komitmen, dan perilaku bisnis yang mendorong hal tersebut. Dalam tahap perancangan TSP, ada beberapa hal yang dapat dilakukan yaitu menetapkan visi, memformulasikan misi dan menetapkan kebijakan, membagi wilayah serta mengelola dana. Metode yang dilakukan penulis mengenai penelusuran Tanggung jawab sosial perusahaan (TSP) adalah dengan pendekatan kualitatif yang diobservasi melalui publikasi tentang masalah TSP dan siklus hidupnya. Dari hasil penelusuran ditemukan bahwa di Indonesia, penerapan TSP relatif rendah dibandingkan dengan negara-negara di Asia. Selama rezim Soeharto, selain perusahaan multinasional, sebagian besar bisnis besar dikendalikan oleh negara dan militer. Eksploitasi tenaga kerja (upah rendah,

perlakuan tidak adil) serta lingkungan (polusi, deforestasi) adalah praktik yang umum, dan tidak banyak yang dipraktikkan TSP. Rendahnya penetrasi TSP di Indonesia selama 1990-an dan awal 2000-an bisa terjadi karena TSP adalah konsep asing bagi perusahaan-perusahaan Indonesia, termasuk perusahaan milik negara, meskipun kegiatan amal atau filantropis adalah praktik umum. Sebagai solusi dari permasalahan saat ini (dari tahun 2020 ke tahun-tahun berikutnya), TSP harus menjadi prioritas dari komunikasi perusahaan yang mengancam hilangnya kredibilitas.

Kata Kunci: Tanggung jawab Sosial Perusahaan; Perencanaan Tanggung jawab Sosial Perusahaan; Penerapan Tanggung jawab Sosial Perusahaan

PENDAHULUAN

Tahun 1950, permasalahan kemiskinan mulai mendapatkan perhatian yang serius dari banyak kalangan. Beberapa kalangan menyebutnya era Tanggung jawab Sosial Perusahaan (TSP) modren dimulai. Tahun 1966, pemikiran korporasi yang manusiawi juga muncul tentang kapitalisme yang terfokus pada masalah ekonomi dan kelangsungan produksi. Sementara itu, perusahaan seharusnya memasukkan unsur sosial dan lingkungan pada proses produksinya. Pada tahun 1970-an, kegiatan yang dilakukan mengenai eksploitasi lingkungan harus dilaksanakan dengan cermat agar pembangunan berkelanjutan dan tidak berdampak negatif. Tahun 1980-an banyak dilaksanakan kegiatan berbentuk program pemberdayaan. Pemberdayaan masyarakat yang dikenal berupa kegiatan pengembangan kerja sama antara perusahaan besar dengan perusahaan kecil. Kemudian pada tahun 1990-an program TSP menerapkan pendekatan integral, yaitu pendekatan pemangku kepentingan mencakup aktivitas produksi sekaligus sosial yang mempengaruhi praktik pengembangan masyarakat.

Sejak dekade terakhir, TSP telah berkembang sebagai ide; sebuah pemikiran yang secara bertahap mengasumsikan sebagai program praktis yang koheren, memberi bisnis makna baru. Pada dasarnya, ide TSP bertumpu pada filosofi bahwa bisnis memiliki efek

langsung atau tidak langsung pada kelompok orang dan organisasi dan harus menerima Tanggung jawab atas dampak yang terjadi. Idealnya, jika bisnis dianggap sebagai kegiatan ekonomi yang diupayakan untuk pertumbuhan simbiosis dengan masyarakat pada umumnya, tujuan inti dari bisnis akan melampaui ke area yang akan menempatkan konteks bisnis di garis depan. Dengan demikian, semangat TSP akan memerlukan perspektif holistik tentang bagaimana perusahaan berperilaku dalam kaitannya dengan para pemangku kepentingan dan bergandengan tangan untuk tumbuh bersama. TSP menjadi aspek integral dari bisnis yang memiliki peran yang pasti untuk dimainkan dalam membentuk nasib organisasi dalam lingkungan yang seimbang secara dinamis. Hal ini menggambarkan antara organisasi dan lingkungannya di tiga tingkatan yaitu individu, kelompok dan masyarakat. Di tingkat individu, organisasi memiliki Tanggung jawab untuk menghormati hak-hak dasar individu-hak untuk hidup sehat, hak untuk tumbuh dan hak untuk mendapatkan jaminan masa depan. Organisasi harus memiliki Tanggung jawab utama untuk menyediakan lingkungan yang memungkinkan mereka menjalani kehidupan yang berkualitas. Konteks bisnis juga berkaitan dengan antar muka antara organisasi dan kelompok. Kelompok merupakan entitas independen yang melambangkan keseragaman, dan dibuat untuk tujuan bersama. Organisasi harus memenuhi aspirasi kelompok-kelompok tersebut dan menciptakan, menyampaikan, serta mengkomunikasikan nilai yang dapat digunakan untuk keuntungan jangka panjang.

Pandangan penulis pada konsep TSP tertuju pada kebijaksanaan dan praktik dengan moral, inklusif dari aturan hukum, apresiasi masyarakat, lingkungan, serta komitmen perusahaan yang memiliki kontribusi secara berkesinambungan. Perusahaan tidak hanya memprioritaskan tujuannya untuk memperoleh laba atau keuntungan, melainkan beberapa hal seperti aspek keuangan, sosial, dan aspek lingkungan lainnya. Semakin kompleksnya kepemilikan sebuah usaha pada saat ini, maka konsep TSP memiliki makna dan arti yang lebih luas, salah satunya adalah intensitas dari perusahaan untuk berkontribusi pada peningkatan kehidupan masyarakat, pengembangan dan kesinambungan

kehidupan bermasyarakat serta tingkat ekonomi yang lebih baik, sehingga tujuan jangka panjang perusahaan terpenuhi. Kegiatan yang dilakukan tersebut juga dapat membangun kemitraan yang selaras antara perusahaan, karyawan, keluarga, masyarakat, dan lingkungan secara komprehensif. Sedangkan fenomena yang terjadi berdasarkan observasi yang ditemukan penulis melalui publikasi tentang masalah TSP dan siklus hidupnya, ditemukan bahwa penerapan TSP di Indonesia relatif rendah dibandingkan dengan negara-negara di Asia. Penelitian tujuh negara (Indonesia, India, Singapura, Malaysia, Thailand, Korea Selatan, dan Filipina) oleh Chapple dan Moon (2005) menemukan bahwa penetrasi pelaporan TSP di tujuh negara di Asia rendah (rata-rata 41%) dibandingkan dengan Inggris (98%) dan penetrasi di Indonesia adalah yang terendah (24%). Rendahnya penetrasi TSP di Indonesia selama 1990-an dan awal 2000-an bisa terjadi karena TSP adalah konsep asing bagi perusahaan-perusahaan Indonesia, termasuk perusahaan milik negara, meskipun kegiatan amal atau filantropis adalah praktik umum. *Centre for Governance, Institutions, and Organizations National University of Singapore (NUS) Business School* juga mempublikasikan hasil risetnya mengenai kualitas tanggung jawab sosial terhadap 100 perusahaan di empat Negara, yaitu Indonesia, Malaysia, Singapura, dan Thailand. Kriteria penilaian kualitas diambil berdasarkan sejumlah indikator dari kerangka Global Reporting Initiative (GRI), di antaranya tata kelola perusahaan, ekonomi, lingkungan, dan sosial. Hasil riset memaparkan bahwasanya Thailand menjadi negara dengan kualitas implementasi TSP paling tinggi dengan nilai 56,8 dari total 100 dan Singapura mendapatkan 48,8. Sementara Indonesia mendapatkan nilai 48,4 dan Malaysia meraih 47,7. Menurut riset ini, perusahaan di Indonesia memiliki kualitas TSP yang lebih rendah dibandingkan perusahaan asal Thailand. Kondisi itu menyebabkan rendahnya kualitas pengoperasian agenda tersebut (Suastha (2016)).

Kehadiran perusahaan dapat memberikan jawaban alternatif terhadap masalah yang dihadapi pemangku kepentingan dengan program TSP yang kompleks. Hal ini juga menunjukkan kepedulian perusahaan yang tinggi sehingga dapat meningkatkan reputasi perusahaan itu sendiri. Program TSP tidak tertuju kepada

para pemilik bisnis, akan tetapi dapat diperluas dalam pengelompokan yang lebih dinamis. TSP menjadi sebuah Tanggung jawab yang sepenuhnya terhadap pemangku kepentingan, publik atau masyarakat disekitar wilayah perusahaan. Prinsip etika yang ditunjukkan perusahaan dapat dilihat dengan menjalin mitra strategis yang intensif antara perusahaan tersebut dengan masyarakat untuk mencapai hasil optimal dan meminimalisasi kekurangan bagi kelompok lainnya. Hal ini juga yang dapat menjadi proporsi dan pemerataan kesejahteraan sosial ekonomi. Sebuah konsep moral dan etika pada secara praktis, dialirkan pada program-program yang konkrit dan fleksibel. Aktualisasi TSP bermanfaat dalam mewujudkan representasi yang berdayaguna bagi perusahaan. Praktik TSP yang berdayaguna juga dipandang sebagai investasi bisnis dan kordial untuk memperlancar operasionalisasi yang dilakukan perusahaan.

Perusahaan tidak hanya memperoleh keuntungan dari pemangku kepentingan secara internal, tetapi diminta untuk memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan sosial. Hensi (2012), menyatakan bahwa lingkungan sosial sangat dekat dan mudah dijumpai oleh perusahaan. Perusahaan yang memiliki skala besar, menengah maupun kecil dapat melakukan interaksi dengan lingkungan tersebut. Cara untuk mempermudah kontribusi positif terhadap lingkungan sosial yaitu melalui program TSP. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Frederick (1960) bahwa TSP merupakan bentuk Tanggung jawab untuk kepentingan masyarakat. Tidak hanya sumber daya perusahaan digunakan kepentingan perusahaan, melainkan peningkatan pada kondisi sosial ekonomi. Sedangkan McGuire (1963) mengemukakan bahwa TSP lebih dari sekedar Tanggung jawab yang bersifat ekonomis dan merupakan kewajiban secara asas.

Konsep TSP mengalami perkembangan dan evolusi. Konsep TSP berkembang menjadi konsep dalam strategi bisnis yang memberikan solusi pada kehidupan sosial dan sebagai perancangan strategi perusahaan, Porter dan Kramer (2006). Strategi ini bersifat jangka panjang yang memberikan kesempatan perusahaan untuk menghasilkan inovasi dan pertumbuhan yang lebih besar serta perkembangan untuk mengatasi permasalahan

sosial. Yuda (2016) mengemukakan bahwa pada dasarnya bentuk TSP sebagai wujud eksternalitas dari tindakan produksi. Praktik TSP banyak disalahgunakan dalam menjalankan pengoperasian, tanpa memperhatikan secara realitas bahwa eksternalitas telah dimulai pada saat tahap ekstraksi dimana produk tersebut masuk kedalam pasar konsumen. Respon TSP yang harus dipahami dalam upaya perusahaan untuk membuat produk yang ramah terhadap lingkungan. Adanya penerapan nilai ekonomi produksi, secara tidak langsung perusahaan telah meminimalisasi dari eksternal permasalahan dalam Tanggung jawab sosial perusahaan (TSP).

Di tahun 1980-1990, Permasalahan TSP yang muncul adalah permasalahan lingkungan yang disebabkan oleh kegiatan dari beberapa perusahaan, dipicu oleh politik pemanfaatan yang secara sewenang-wenang terhadap pekerja di negara berkembang, Bartley (2007). Permasalahan tersebut diamati oleh serikat buruh internasional, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), dan kelompok yang berkepentingan menginginkan perusahaan melaksanakan TSP yang lebih komprehensif (Broomhill, 2007). Keberadaan perusahaan berhubungan dengan lingkungan sosial dalam publik, perusahaan harus melakukan pendekatan terhadap pertimbangan dari kepentingan lingkungan dan publik pada keputusan yang akan dilakukan (Rahim *et.al.*, 2011). Konsep TSP yang dikemukakan Elkington dimuat dalam konsep 3P yaitu *profit* (laba), *people* (publik), dan *planet* (lingkungan) pada tahun 1997. Dari pandangannya, apabila perusahaan ingin berkesinambungan dalam Tanggung jawab sosial, maka perusahaan itu harus memberikan perhatian pada apa yang disebut dengan 3P, yaitu tidak memandang laba saja tetapi memberikan kontribusi yang baik bagi publik dan aktif terlibat dalam menjaga suatu lingkungan. Pada *World Summit on Sustainable Development* (WSSD) di tahun 2002 di Johannesburg, Afrika Selatan, menjadikan TSP terkenal dan meluas sampai dengan sekarang ini.

Laba menjadi komponen penting dan suatu tautan utama dari kegiatan usaha. Hal ini dikarenakan fokus utama dari seluruh aktivitas perusahaan adalah mencapai laba yang optimal. Ini juga menjadi sebuah bentuk Tanggung jawab ekonomi yang

fundamental terhadap pemilik saham. Pendapatan laba umumnya dipergunakan untuk menjamin keberlangsungan hidup perusahaan. Untuk meningkatkan efisiensi terhadap pengeluaran dapat dilakukan dengan memberi nilai tambah pada keberhasilan perusahaan. Dengan memperbaiki manajemen kinerja melalui peningkatan produktivitas dapat dilakukan dengan proses yang sudah terstandarisasi, melakukan penghematan terhadap waktu, baik proses maupun pelayanan, termasuk dalam hal penggunaan material dan mengurangi biaya.

Publik sebagai pemangku kepentingan bagi perusahaan untuk mendapatkan dukungan bagi keberadaan dan perkembangan perusahaan. Selain itu, operasionalisasi perusahaan memiliki potensi dalam memberikan pengaruh yang signifikan kepada publik. Dengan menyentuh kebutuhan publik dalam melakukan berbagai kegiatan perusahaan, dapat memberikan wujud dari TSP secara berkesinambungan. Menghadapi hal tersebut tersebut, perusahaan harus berkonsentrasi terhadap dimensionalitas sosial untuk aktivitas bisnis yang dilakukan, karena hal tersebut dapat berguna dalam peningkatan yang keberlanjutan bagi operasionalisasi perusahaan. Sebagai perwujudan komitmen perusahaan harus memiliki intensitas bahwa TSP sebagai investasi untuk masa yang akan datang. Unsur berikutnya yang harus diperhatikan perusahaan adalah lingkungan. Lingkungan terkait dengan kehidupan, sebab semua aktivitas yang dilakukan perusahaan memiliki hubungan yang timbal balik serta memiliki keterikatan. Jika suatu lingkungan dijaga, maka akan memberikan hal yang bermanfaat. Sebaliknya, jika lingkungan dirusak, maka akan ada dampak yang dapat ditimbulkan. Hal ini bergantung pada bagaimana lingkungan tersebut terpelihara dengan baik. Mendorong laba dan meningkatkan pertumbuhan perniagaan sangat penting untuk diperhatikan, akan tetapi memperhatikan kelestarian lingkungan juga menjadi hal yang mendasar untuk dijaga sehingga tidak memiliki dampak yang tidak baik bagi kehidupan.

Istilah TSP dikenal di Indonesia pada tahun 1990. Secara realitas, beberapa perusahaan yang melakukan aktivitas sosial perusahaan menggambarkan peran dan perhatian perusahaan terhadap aspek kemasyarakatan dan lingkungan. Tahun 2003, departemen sosial

tercatat sebagai lembaga pemerintah yang aktif terlibat dalam pengembangan dan melaksanakan advokasi di beberapa perusahaan nasional lainnya melalui konsep investasi sosial perusahaan. Aktivitas dari perusahaan dapat membawa dampak yang baik atau buruk sesuai dengan situasi lingkungan sosial dan ekonomi publik, secara spesifik muncul pada saat implementasi dari operasionalisasi perusahaan didasari oleh kepedulian sosial perusahaan.

PENGERTIAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN (TSP)

TSP adalah suatu komitmen berkelanjutan oleh perusahaan dalam perilaku yang etis dan mempunyai kontribusi pada pengembangan ekonomi dengan meningkatkan kesetaraan kehidupan tenaga kerja, keluarga dari karyawan tersebut, masyarakat lokal dan masyarakat pada umumnya (Moir, 2001). Hal yang sama dikemukakan *The World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) bahwa TSP adalah komitmen bisnis secara berkelanjutan dalam melakukan tindakan yang etis, melakukan operasionalisasi sesuai aturan hukum dan memberikan sumbangsih untuk peningkatan ekonomi yang di diikuti dengan meningkatkan kualitas hidup dari karyawan sekaligus juga peningkatan kualitas kelompok lokal serta publik. Area TSP mencakup berbagai masalah seperti hubungan karyawan, HAM, etika, hubungan masyarakat dan lingkungan dan hak asasi manusia. Kotler dan Lee (2005) juga mengemukakan bahwa TSP merupakan sebuah komitmen dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang dilakukan melalui kebijakan praktik dari bisnis yang dijalankan dan memberikan sumbangsih terhadap sumber daya perusahaan. Sedangkan menurut Lawrence (2008) TSP merupakan Tanggung jawab dari keberadaan perusahaan kepada lingkungan sosial. Sebagai bentuk Tanggung jawab dan dimensi sosial secara keberlanjutan, keberadaan perusahaan akan membawa pengaruh dari kegiatan organisasi terhadap publik, termasuk karyawan, pelanggan, komunitas dalam lokalisasi, rantai pasokan serta kemitraan bisnis.

Para manajer perusahaan secara terus menerus menghadapi tekanan dari para kelompok pemangku kepentingan untuk mencurahkan sumber daya untuk TSP. Tekanan-tekanan ini muncul dari pelanggan, karyawan, pemasok, masyarakat, pemerintah, dan beberapa pemegang saham, terutama pemegang saham institusional (McWilliams dan Siegel, 2001). Pandangan yang dikemukakan McWilliams dan Siegel (2001) menyatakan bahwa TSP sebagai perlakuan yang memajukan beberapa kebaikan sosial, diluar kepentingan perusahaan dan apa yang disyaratkan oleh hukum. Definisi ini menggarisbawahi bahwa TSP berarti melampaui dalam mematuhi hukum. Kegiatan TSP telah dikategorikan dalam karakteristik sosial, mengadopsi praktik manajemen sumber daya manusia yang progresif (misalnya mempromosikan pemberdayaan karyawan), mencapai tingkat lingkungan yang lebih tinggi pada kinerja melalui daur ulang dan pengurangan polusi (misalnya pengurangan emisi), dan memajukan tujuan organisasi masyarakat (misalnya bekerja sama dengan pemangku kepentingan memeriksa peran strategis TSP dalam organisasi). Selanjutnya, Frynas dan Yamahaki (2016) menyatakan bahwa TSP cenderung berfokus pada hubungan antara perusahaan dan masyarakat, di mana TSP dipahami sebagai hasil dari hubungan sosial dan norma sosial. Konsep legitimasi sosial yang dipertimbangkan seperti: pemangku kepentingan, institusi, dan legitimasi. Konsep ini juga menekankan peran aktor eksternal dalam menyampaikan ide-ide yang diterima tentang praktik manajerial di organisasi, dengan menekankan hubungan dengan aktor eksternal atau norma kelembagaan yang lebih luas. Teori pendorong internal fokus pada proses internal di dalam organisasi, di mana TSP dikonseptualisasikan sebagai hasil dari keputusan manajerial dan perhitungan ekonomi atau hasil dari nilai-nilai etika dan penilaian.

Lebih lanjut, Kok *et al* (2001) mendefinisikan TSP sebagai janji organisasi untuk menggunakan sumber dayanya untuk berkontribusi kepada masyarakat, yang berarti bahwa perusahaan perlu memikirkan manfaat sosial ketika mereka berusaha untuk mendapatkan manfaat, dan perlu mencoba yang terbaik untuk memperbaiki seluruh situasi sosial. TSP adalah

Tanggung jawab yang harus diperhatikan oleh perusahaan untuk kesejahteraan sosialnya. Begitu juga dengan Marlen *et al* (2010) yang menunjukkan bahwa perusahaan menyampaikan beberapa informasi tentang melakukan kewajiban moral dan harapan di luar persyaratan peraturan umum kepada para pemangku kepentingan melalui melakukan TSP, sehingga memperkuat citra perusahaan dan profitabilitas perusahaan. Sementara Carol (2008) mengemukakan bahwa motivasi terbesar dari perusahaan-perusahaan yang mengeluarkan laporan TSP adalah untuk mendapatkan pujian dari para pemangku kepentingan dan meningkatkan citra perusahaan.

Lain halnya dengan Robbins dan Coulter (2010) yang mengemukakan TSP sebagai sebuah intensitas dari bisnis yang harus dilampaui dari kewajiban secara legalitas dan nilai ekonomi, melakukan hal yang benar dan bermanfaat bagi masyarakat. Mereka juga mendefinisikan kewajiban sosial sebagai kewajiban untuk memenuhi Tanggung jawab ekonomi dan legal dari keterlibatan perusahaan dalam aksi kemasyarakatan. Sedangkan Tanggung jawab sosial manajemen yaitu memaksimalkan keuntungan yang merupakan kontemplasi dari pandangan klasik untuk wujud Tanggung jawab sosial. Konsep lainnya yaitu pandangan sosio-ekonomi yang mencerminkan respons kemasyarakatan. Pandangan sosial dari sudut pandang ekonomi didefinisikan sebagai pandangan bahwa Tanggung jawab sosial dari manajemen bukan hanya menghasilkan keuntungan, tetapi melindungi juga termasuk dalam hal peningkatan kesejahteraan publik. Responsitas publik dimaksudkan untuk menjalankan keterlibatan perusahaan dalam aktivitas kemasyarakatan sebagai akuntabilitas terhadap kebutuhan sosial. Suatu perusahaan harus terlibat secara sosial, dengan keterlibatan sosial yang dapat mempengaruhi kinerja dibidang ekonomi perusahaan. Untuk mengetahui hal tersebut perusahaan harus menginvestasikan dana untuk Tanggung jawab sosial yang memberikan cara bagi investasi individu dalam mendukung perusahaan. Sedangkan Griffin dan Pustay (2005) mengemukakan bahwa TSP adalah kewajiban organisasi yang melindungi masyarakat ditempat organisasi berada. Komitmen dari TSP adalah melaksanakan hak dan kewajiban sosial

terhadap lingkungan sosial untuk menjadikan masyarakat peduli terhadap aktivitas perusahaan tersebut. Dari sudut pandang ekonomi, sosial maupun lingkungan, TSP memberikan nilai bagi perusahaan. TSP bukan sekedar Tanggung jawab sosial saja, akan tetapi menjadi suatu strategi untuk mencapai tujuan (Porter dan Kramer, 2006). Lourenco *et al* (2012) juga mengemukakan, upaya perusahaan meningkatkan kepedulian sosial dan lingkungan merupakan cara perusahaan berinteraksi dengan para pemangku kepentingan dari bentuk TSP.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli sebelumnya, maka penulis berpendapat bahwasanya TSP adalah aktivitas dari moral yang diimplementasikan perusahaan atau organisasi kepada para pemangku kepentingan sebagai suatu tugas untuk membangun representasi perusahaan dalam meningkatkan tingkat kehidupan serta lingkungan. Tanggung jawab sosial perusahaan menjadi bahagian suatu strategi operasionalisasi bisnis yang berhubungan dengan kelangsungan aktivitas usaha dalam periode waktu yang panjang. Implementasi dari Tanggung jawab sosial tersebut tidak didasari oleh paksaan masyarakat, pemerintah, maupun pihak lain, akan tetapi bersumber dari iktikad, komitmen, dan perilaku bisnis yang mendorong hal tersebut.

PENGELOMPOKAN TEORI DAN PENDEKATAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN (TSP)

Menurut Garriga dan Mele (2004), teori dan pendekatan TSP terdiri dari dalam empat kelompok:

1. Instrumental Teori, korporasi dipandang hanya sebagai instrumen untuk penciptaan kekayaan, dan kegiatan sosial hanya sarana untuk mencapai hasil ekonomi;
2. Politikal Teori, berkaitan dengan kekuatan korporasi di masyarakat dan penggunaan kekuasaan secara berTanggung jawab di arena politik;
3. Integratif Teori, perusahaan difokuskan pada kepuasan dari tekanan sosial; dan
4. Etika Teori, berdasarkan pada Tanggung jawab etis korporasi untuk masyarakat.

Sebagian besar teori TSP saat ini difokuskan pada empat aspek utama: (1) memenuhi tujuan untuk laba jangka panjang, (2)

menggunakan kekuatan bisnis dengan cara yang bertanggung jawab, (3) mengintegrasikan tuntutan sosial dan (4) berkontribusi untuk masyarakat yang baik dengan melakukan apa yang benar secara etika. Hal ini memungkinkan untuk mengklasifikasikan teori yang paling relevan tentang TSP dan konsep terkait ke dalam empat kelompok, yang disebut teori instrumental, politik, integratif dan nilai. Sebagian besar teori yang dipertimbangkan tidak membuat implikasi eksplisit dari setiap pendekatan spesifik untuk aspek yang dipertimbangkan dalam kelompok teori lain (Garriga dan Mele, 2004).

Menurut Budiarti dan Raharjo (2017), konsep TSP yang dibagi kedalam empat kelompok yaitu:

1. Kelompok yang menciptakan kesejahteraan atau memperoleh keuntungan. Hal ini dilihat dari aspek ekonomi dari hubungan antara bisnis dan masyarakat yang dipertimbangkan apabila kegiatan sosial dapat diterima secara konsisten dengan menciptakan kesejahteraan;
2. Kelompok politik, yang memandang bahwa kekuatan sosial perusahaan berhubungan dengan masyarakat dan politisasi. Hal ini berkaitan dengan tugas dan hak sosial atau kerjasama sosial tertentu untuk sebagai partisipasi;
3. Kelompok yang mempertimbangkan bisnis yang terintegrasi dengan tuntutan sosial. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis berhubungan pada publik sebagai keberlanjutan pertumbuhan bagi bisnis;
4. Kelompok yang memandang hubungan antara bisnis dan publik adalah nilai-nilai etis. Hal ini mengarahkan visi TSP dari suatu perspektif etis yang menjadi sebuah kewajiban.

TUJUAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN (TSP)

Tujuan TSP berkaitan erat dengan pencapaian kegiatan ekonomi berkelanjutan. Keberlanjutan kegiatan ekonomi tidak hanya berkaitan dengan tanggung jawab sosial tetapi juga berkaitan dengan akuntabilitas perusahaan terhadap masyarakat dan bangsa. TSP dapat diwujudkan dengan bentuk kerjasama antara perusahaan dengan pemangku kepentingan, secara langsung maupun tidak langsung serta melakukan interaksi dengan

perusahaan untuk tetap menjamin keberadaan dan kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Menurut Wibisono (2007) tujuan TSP sebagai berikut:

1. Bersandar pada lisensi sosial untuk melakukan operasionalisasi;
2. Mendapatkan penghargaan yang dapat dijadikan sebagai peluang;
3. Memperbaiki hubungan dengan pemangku kepentingan;
4. Memperkecil risiko bisnis perusahaan;
5. Memperbaiki hubungan perusahaan dengan pemerintah;
6. Memperluas jaringan menuju pasar;
7. Mempertahankan reputasi perusahaan;
8. Mereduksi biaya;
9. Meningkatkan produktivitas karyawan, dan;
10. Memperluas akses sumber daya.

TAHAP PERENCANAAN DAN MANFAAT TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN (TSP)

Dalam tahap perencanaan TSP beberapa hal yang harus dilakukan perusahaan yaitu:

1. Penetapan visi. Visi merupakan gambaran dari sesuatu yang akan dicapai perusahaan dimasa yang akan datang. Visi juga dapat digunakan sebagai Tanggung jawab sosial untuk pemberdayaan masyarakat.
2. Memformulasikan misi. Misi dapat menjelaskan program TSP yang merupakan cara untuk mencapai visi.
3. Menetapkan kebijakan untuk program TSP dengan:
 - a. Melakukan rancangan struktur organisasi untuk bagian yang menangani program TSP;
 - b. Menyediakan sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan dalam mengelola kegiatan TSP;
 - c. Merencanakan program operasionalisasi untuk TSP. Sebagai rekomendasi program operasionalisasi TSP yaitu tertuju pada pemberdayaan masyarakat dan program yang berkelanjutan. Beberapa lingkup program Tanggung jawab sosial perusahaan antara lain: bidang pendidikan, sosial, ekonomi, dan lingkungan.

4. Melakukan pembagian wilayah dengan melakukan pertimbangan terhadap wilayah yang menjadi ruang lingkup pelaksanaan program Tanggung jawab sosial.
5. Pengelolaan dana untuk program Tanggung jawab sosial yang akan diimplementasikan.

PRAKTIK TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN (TSP)

Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk melaksanakan praktik TSP antara lain:

1. Melakukan perencanaan kebutuhan anggaran. Hal ini sesuai dengan rencana kebutuhan anggaran dan kemampuan perusahaan, mengenali masalah yang berhubungan dengan kemajuan teknologi di lingkungan sekitar dengan melibatkan warga sekitar atau beberapa lembaga, serta merencanakan aktivitas TSP sesuai dengan visi dan misi perusahaan.
2. Melakukan wujud kegiatan TSP, dilakukan dengan cara:
 - a. Menyediakan fasilitas berupa tempat, komputer, jaringan internet dan pusat pelatihan yang dimiliki perusahaan sebagai sarana pelatihan;
 - b. Melakukan kerjasama dengan masyarakat, melakukan pendataan dan pelatihan terhadap pengangguran untuk menjadi wirausaha yang mandiri dan sesuai dengan keahlian;
 - c. Memfasilitasi lembaga pendidikan dan beberapa universitas untuk menyelenggarakan pelatihan.
3. Pemantauan dan Evaluasi, dilakukan secara berkelanjutan terkait pelaksanaan program TSP sesuai dengan ketentuan yang telah disusun untuk dapat diukur terhadap program yang dilaksanakan, secara administrasi proses dan hasil implementasinya.
4. Menghentikan kegiatan Tanggung jawab sosial yang dinilai tidak lagi tepat.
5. Mengenali masalah setelah implementasi program TSP. Hal ini sebagai indikator keberhasilan setelah program TSP yang diimplementasikan dengan mengembangkan program yang terkait usaha.

Menurut Triasty (2012) penerapan TSP tertuju pada:

1. Pemangku kepentingan perusahaan yang secara langsung dipengaruhi oleh praktik organisasi dan memiliki kepentingan terhadap kinerja organisasi seperti pelanggan, karyawan, dan investor.
2. Lingkungan alam, diwujudkan dalam bentuk kepedulian terhadap masa depan lingkungan. Kepedulian ini tertuju untuk generasi yang akan datang sebagai orang yang berkepentingan. Ketika melakukan operasionalisasi, perusahaan harus menghindarkan diri dari kegiatan yang mencemari lingkungan.
3. Kesejahteraan Sosial Umum, Perusahaan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat untuk memperlakukan pemangku kepentingan dan lingkungan dengan penuh Tanggung jawab dan mendorong kesejahteraan umum masyarakat.

Implementasi TSP merupakan sebuah etika bisnis yang dilandasi norma-norma sosial yang melekat pada perusahaan (Goel, Preeti, dan Ramanathan, 2014). Secara tradisional pandangan teori kritis sangat positif dalam memandang posisi TSP yang bersifat ideologis dan bersifat historis. TSP lahir atas respon masyarakat luas terhadap proses industrialisasi yang dilakukan oleh korporasi MNC dan secara realitas hal ini menjadi penyebab masalah ekologi yang serius (Patrizia, Airike, dan Mark-herbert, 2013). Pandangan Lindawati dan Puspita (2015), untuk menjamin keberlanjutannya, TSP lebih memfokuskan pada pemahaman komitmen perusahaan, tidak hanya berorientasi pada pencapaian dari segi keuangan atau keuntungan akan tetapi menjaga hubungan yang selaras dan berimbang dengan nilai, budaya dan lingkungan. Lima prinsip yang dapat dijadikan pedoman bagi para pelaku bisnis, yaitu:

1. Informasi yang terbuka, hal ini dapat dilakukan dengan penyediaan informasi oleh perusahaan secara akurat, tepat waktu kepada para pemangku kepentingan.
2. Akuntabilitas, yaitu fungsi, struktur, sistem dan perTanggung jawaban elemen perusahaan secara efektif diterapkan.
3. BerTanggung jawab, yaitu patuh terhadap peraturan yang berlaku, seperti pajak, hubungan industri, bidang kesehatan dan keselamatan kerja, melindungi lingkungan hidup serta

melakukan pemeliharaan terhadap lingkungan bisnis yang kondusif dengan masyarakat.

4. Mandiri, dikelola secara profesional tanpa ada intervensi dari pihak luar.
5. Kesetaraan yaitu perlakuan yang adil dalam memenuhi hal dari pemangku kepentingan yang menjadi faktor untuk mendukung dan memonitor serta memberikan jaminan diantara beragam kepentingan perusahaan.

TSP menjadi sebuah payung dari berbagai teori dan praktek dalam memahami persoalan-persoalan berikut:

1. Dampak terhadap masyarakat dan lingkungan, yang secara legal dapat di perTanggung jawabkan secara individu;
2. Perilaku dalam melakukan bisnis sebagai bentuk Tanggung jawab perusahaan;
3. Mengelola hubungan dengan masyarakat yang lebih luas untuk nilai tambah kepada masyarakat, sebagai keharusan suatu aktivitas bisnis (Budiarti dan Raharjo, 2017).

Perhatian besar dalam agenda penelitian TSP melekat pada pelaksanaan Tanggung jawab sosial perusahaan (Maon, Lindgreen, dan Swaen, 2009, 2010; Marrewijk dan Were, 2003). Meskipun banyak perusahaan termotivasi untuk menerapkan TSP (Dentchev, 2004), pada saat yang sama mereka berjuang dengan cara mengubah motivasi ini menjadi praktik bisnis yang sebenarnya (Porter dan Kramer, 2006). Implementasi TSP melibatkan banyak perubahan di seluruh perusahaan (Dentchev, Heene, dan Gosselin, 2011; Maon *et al.*, 2010; Mirvis dan Googins, 2006), yang membutuhkan pemilihan dan implementasi aksi sosial perusahaan yang terpisah (Husted, 2003). Secara keseluruhan, bidang penelitian implementasi TSP dapat diperkuat dengan pengetahuan khusus tentang konteks kelembagaan (Habisch, Jonker, Wegner, dan Schmidpeter, 2005; Matten dan Moon, 2008) dan konteks organisasi (Smith, 2003).

PERAN MANAJER DALAM TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN (TSP) YANG BERKELANJUTAN

Tanggung jawab Sosial Perusahaan berkaitan dengan bagaimana perusahaan terlibat dalam masalah sosial secara sukarela, biasanya dalam kolaborasi dengan pemangku kepentingan,

dengan penekanan pada hubungan masyarakat. Sebaliknya, manajer yang keberlanjutan harus menangani strategi jangka panjang organisasi mengenai bisnis intinya dan komitmen terhadap inovasi dalam menggerakkan bisnis menuju keberlanjutan. Tentu saja, dua peran itu saling melengkapi dan juga tumpang tindih. Namun, untuk mengatasi masalah ini sebagai satu individu adalah hal yang sulit, baik dari sudut pandang kepraktisan maupun dalam membedakan peran (Leadbitter, 2002). Mereka menyebutkan, agar efektif sebagai manajer keberlanjutan, serangkaian kriteria penting yang mendasar maka pertama-tama yang harus dipenuhi adalah:

1. Komitmen dari manajemen puncak;
2. Pemahaman tentang kegiatan bisnis inti organisasi;
3. Pemahaman tentang apa yang dimaksud dengan pembangunan berkelanjutan dan keberlanjutan;
4. Apresiasi dimana perusahaan saat ini dan dimana seharusnya menuju, dan;
5. Keterampilan untuk mempengaruhi dan memotivasi organisasi untuk pindah arah yang benar dan dengan demikian melakukan tindakan yang benar.

Pekerjaan ini harus ditanggapi dengan serius oleh manajemen puncak dan perlu ada mekanisme yang berjalan, di mana strategi keberlanjutan berhubungan langsung dengan rencana bisnis jangka pendek dan jangka panjang, yang harus diselaraskan untuk memaksimalkan efisiensi dan memastikan bahwa semua elemen perusahaan terpenuhi. Manajer keberlanjutan harus memainkan peran kunci dalam organisasi apa pun untuk memastikan keberlanjutan jangka panjang dari bisnis. Keterampilan juga sangat penting untuk memastikan bahwa manajer keberlanjutan siap untuk menghadapi tugas yang menjadi sebuah tuntutan ini. Menjadi manajer yang baik patut mendapat bagian penuh dari dirinya sendiri. Manajer keberlanjutan harus menunjukkan keyakinan dan semangat bahwa mereka membuat perbedaan bagi perusahaan. Manajer keberlanjutan juga harus siap memberikan informasi yang baik dan argumen yang jelas tentang manfaat bagi bisnis dalam jangka panjang dengan mengambil jalur yang lebih berkelanjutan (Leadbitter, 2002).

PERKEMBANGAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN (TSP)

Robbins *et al* (2008) mengemukakan bahwa, perkembangan TSP adalah penggabungan dari pandangan klasik dan pandangan sosial ekonomi. Berdasarkan pandangan klasik, manajemen perusahaan menggunakan TSP untuk peningkatan keuntungan. Sedangkan pandangan sosial ekonomi, TSP untuk melindungi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Tahapan perkembangan TSP terbagi menjadi empat tahap. Pada tahap 1) TSP tertuju pada pemilik dan manajer. Pemimpin melakukan prioritas kepentingan para pemegang saham untuk menggunakan sumber daya perusahaan dan memaksimalkan laba. Pandangan ini sejalan dengan pendapat Friedman (1970) yang mengemukakan bahwa TSP adalah menjalankan bisnis yang sesuai dengan keinginan pemilik perusahaan dalam memaksimalkan laba. Pada tahap 2) TSP mulai dikembangkan kepada para karyawan yang tidak hanya memperhatikan pemaksimalisasian laba, tetapi memperhatikan sumber daya manusia perusahaan. Pada tahap ini manajer berupaya untuk memperbaiki lingkungan kerja, memberikan hak karyawan, pemberian kompensasi yang sesuai dan peningkatan keamanan kerja. Pada tahap 3) perusahaan mengembangkan TSP kepada para konstituen (komunitas lokal yang memiliki pengaruh langsung dari operasionalisasi perusahaan di daerah tempat mereka bertempat tinggal). Pada tahap 4) perusahaan juga mengembangkan TSP kepada masyarakat yang lebih luas.

Di Indonesia, penerapan TSP relatif rendah dibandingkan dengan negara-negara di Asia. Selama rezim Soeharto, selain perusahaan multinasional, sebagian besar bisnis besar dikendalikan oleh negara dan militer. Eksploitasi tenaga kerja (upah rendah, perlakuan tidak adil) serta lingkungan (polusi, deforestasi) adalah praktik yang umum, dan tidak banyak yang mempraktikkan TSP (Kemp, 2001; Koestoer, 2007). Menurut Koestoer (2007) pengadopsian TSP oleh berbagai perusahaan di Indonesia diprakarsai oleh perusahaan-perusahaan multinasional setelah kasus-kasus utama masalah ketenagakerjaan dan hak asasi manusia di Nike dan Levi Strauss pada tahun 1992. Ada harapan besar selama era pasca Soeharto (Reformasi) di tahun 2000-an.

Dengan pemerintahan yang lebih demokratis di semua tingkatan dan desentralisasi sistem politik dimana kota maupun kabupaten memiliki lebih banyak untuk memberdayakan masyarakat berpartisipasi dalam melakukan keputusan, termasuk pemantauan perusahaan jika mereka beroperasi secara tidak bertanggung jawab terhadap lingkungan dan masyarakat.

Studi tentang keberlanjutan di Asia yang dilakukan Read-Brown *et al* (2010) mengungkapkan bahwa posisi Indonesia pada peringkat ketiga di antara sepuluh negara Asia dalam kategori umum (Cina, Hongkong, India, Indonesia, Malaysia, Filipina, Singapura, Korea Selatan), Taiwan dan Thailand) dan peringkat keenam secara keseluruhan. Posisi tinggi ini mungkin sangat terkait yang mengharuskan perusahaan-perusahaan dengan Tanggung jawab Terbatas berbasis sumber daya untuk mengungkapkan laporan TSP dalam laporan tahunan perusahaan. Penelitian lebih lanjut mengungkapkan bahwa perusahaan-perusahaan di Indonesia mendapat nilai baik dalam investasi masyarakat meskipun sebagian besar kegiatan yang dilakukan di masyarakat adalah kegiatan berbasis filantropi. Koestoer (2007) menegaskan bahwa banyak perusahaan di Indonesia, baik perusahaan lokal maupun multinasional, telah menunjukkan bahwa TSP mendukung keberlanjutan bisnis. Dengan kata lain, menjadi bertanggung jawab secara sosial baik untuk bisnis atau bertanggung jawab secara sosial akan membantu perusahaan untuk memasarkan produk dan membangun tenaga kerja yang handal. TSP juga akan membantu perusahaan untuk membangun kepercayaan dalam urusan bisnis.

HUBUNGAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN (TSP) DENGAN KINERJA PERUSAHAAN

Penelusuran yang dilakukan Kang, Germann dan Grewal (2016) mengenai “apakah dan bagaimana TSP berhubungan dengan kinerja perusahaan?”. Menurut pandangan yang mereka kemukakan, untuk mengidentifikasi pertanyaan tersebut, ada empat mekanisme yang dapat ditinjau, hal ini berkaitan dengan, (1) Kelonggaran sumber daya yang mengarah ke TSP, yaitu mekanisme sumber daya lemah; (2) TSP meningkatkan kinerja, yaitu mekanisme manajemen yang baik; (3) TSP membuat

perubahan untuk ketidakbertanggung jawaban perusahaan dimasa lalu, yaitu mekanisme penebusan dosa, dan; (4) TSP memastikan terhadap ketidakbertanggung jawaban perusahaan berikutnya, yaitu mekanisme asuransi. Hasil dari penelitian yang mereka lakukan menunjukkan bahwa perusahaan yang terlibat dalam TSP cenderung mendapat keuntungan secara finansial dari investasi TSP tersebut. Selain itu, tidak adanya dukungan untuk sumber daya yang longgar atau mekanisme asuransi. Sebaliknya, untuk mendukung mekanisme penebusan dosa, seringkali TSP mengikuti ketidakbertanggung jawaban oleh perusahaan tersebut. Namun, mekanisme penebusan dosa tidak efektif untuk mengimbangi efek kinerja negatif karena ketidakbertanggung jawaban.

Lindawati dan Puspita (2015) juga mengemukakan bahwa hubungan TSP dengan kinerja perusahaan adalah sebagai penyedia informasi sosial dalam membangun citra perusahaan, memperoleh atensi dari masyarakat dan memperbaiki legalitas perusahaan dari para pemangku kepentingan. Untuk menyediakan informasi sosial tersebut, perusahaan akan mengeluarkan biaya yang akan berpengaruh pada laba perusahaan, menjadi lebih rendah untuk periode yang sedang berjalan. Dalam hal ini pandangan dari Lindawati dan Puspita (2015) menunjukkan bahwa TSP memiliki hubungan negatif terhadap kinerja perusahaan. Berbeda dengan pandangan Idowu dan Sitnikov (2018) yang mengemukakan bahwa konsep TSP semakin populer dikalangan organisasi dari berbagai sektor dan negara, dan telah ditangani oleh teori, sejarawan dan praktisi, tergantung pada bagaimana itu benar-benar dilaksanakan. Konsep TSP yang diasumsikan oleh organisasi dalam pengambilan keputusan perusahaan, terutama ketika keputusan tersebut memperhitungkan akibat dari kegiatan dilingkungan dan masyarakat ketika perusahaan melakukan operasionalisasi yang dapat menentukan kinerja perusahaan.

EKSTERNALITAS DAN LIMITASI DARI TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN (TSP)

Eksternalitas merupakan dampak yang timbul dari tindakan yang dilakukan oleh pemerintah, masyarakat, dan swasta (Cahyono

dan Yusuf, 2013). Eksternalitas memiliki pengaruh yang positif ataupun negatif; seperti kebijakan yang menjawab permasalahan publik dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat maka eksternalitas dari kebijakan yang diimplementasikan pemerintah tersebut berdampak positif. Sebaliknya, apabila kebijakan yang diimplementasikan tidak meningkatkan kesejahteraan masyarakat, kebijakan akan berdampak negatif. Dalam penelitian yang dilakukan Yuda (2016) memaknai ulang *Corporate Social Responsibility: Upaya Mewujudkan Fair Responsibility* mengemukakan bahwa salah satu permasalahan limbah sampah yang belum terselesaikan dengan baik yang merupakan eksternalitas, terjadi di Indonesia. Sampah di Indonesia secara keseluruhan mencapai 175.000 ton per hari/0,7 kilogram per orang. Sementara data statistik di tahun 2014, negara Indonesia menduduki negara penghasil sampah plastik kedua terbesar di dunia setelah China dan terus bertambah di tahun 2019 mencapai 67,1 juta ton per tahun. Hal ini dikarenakan belum adanya data tambahan dari eksternalitas lainnya seperti polusi udara, pencemaran tanah, dan penyakit yang ditimbulkan dari pencemaran tersebut.

PEMBARUAN PARADIGMA TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN (TSP)

Menurut sudut pandang kontekstual, perkembangan TSP dipahami dalam konteks sosialnya, hal ini dikarenakan individu bukan entitas yang terpisah dalam berinteraksi dengan lingkungannya, tetapi bagian yang tidak terpisah dari lingkungan. Permasalahan TSP bersifat komprehensif baik antara karyawan dengan perusahaan, serta perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungannya. Dalam perjalanannya nilai-nilai TSP akan terlihat pada saat perusahaan melakukan sosialitas sebagai pereda dari konflik sementara terhadap lingkungannya. TSP tidak sekedar sebagai program bantuan untuk menghindari paksaan dari pihak lain sebagai alat untuk membentuk citra yang baik, tetapi pemberdayaan yang berkelanjutan menuju arah yang lebih baik sesuai dengan paradigma etika bisnis. Perbedaan juga akan berdampak pada strategi pendekatan yang dilakukan oleh manajer masing-masing perusahaan (Morsing dan Roepstorff, 2014). Keberadaan TSP di suatu daerah juga tidak pernah terlepas dari

sistem kemitraan kelembagaan yang ada di sekitarnya. Pemerintah, dan lembaga sosial masyarakat lainnya juga harus memberikan warna terhadap kegiatan TSP. Keberadaan multi-pemangku kepentingan ini hadir untuk mendukung keberhasilan TSP, sebaliknya jika proses sinergi di antara para pelaku tersebut tidak dilakukan, maka pelaksanaan TSP tidak akan terwujud. TSP tidak hanya bergerak dalam aspek philantropy maupun level strategi, melainkan naik ke tingkat kebijakan yang lebih besar dan ril (Rusmanto dan William, 2015). Sebagai paradigma yang berkelanjutan, Konsep TSP telah menerima peningkatan minat baik di bidang akademik dan bisnis.

TSP merupakan kebijakan perusahaan dan inisiatif sukarela yang diambil oleh para pembuat keputusan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat sambil mencapai kepentingan perusahaan mereka (Matten dan Moon, 2004; Davis dan Blomstrom, 1975). Sementara TSP telah diperdebatkan dalam bisnis dan akademisi di Amerika Utara untuk waktu yang cukup lama (Carroll, 1999); setelah perkembangan internasional di tingkat kebijakan, perdebatan di Eropa telah lepas landas lebih dari satu dekade yang lalu (Matten dan Moon, 2004)) dan negara-negara berkembang mengikuti tren yang sama seperti di Turki (Kusku dan Zarkada-Fraser, 2004; Turker, 2015). Kita sering mengamati minat TSP dalam koalisi baru antara bisnis dan LSM, peningkatan TSP dan laporan keberlanjutan, komunikasi strategis bisnis, mengubah portofolio konsultan bisnis tradisional dan perusahaan konsultan TSP baru yang muncul, mengubah struktur perusahaan, laporan terkait TSP internasional organisasi, kepentingan TSP dalam kebijakan pemerintah, dan minat dan liputan media yang luas tentang topik terkait TSP (Matten dan Moon, 2004).

Evolusi yang disebutkan di atas dalam dunia bisnis membutuhkan keharusan baru bagi perusahaan untuk mempekerjakan dan mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang sesuai. Maka dari itu, sebagai sumber tenaga kerja terampil, universitas menyediakan pendidikan bisnis yang menanamkan konsep TSP di dalamnya, memasok tenaga kerja yang dilengkapi dengan keterampilan manajemen bisnis yang berTanggung jawab secara sosial kepada industri dan melakukan penelitian untuk

mengembangkan pengetahuan di bidang TSP (Matten dan Moon, 2004). Oleh karena itu, kita harus memusatkan penawaran pendidikan dari universitas yang merupakan variabel penting untuk memimpin manusia masa depan yang berTanggung jawab secara sosial.

SOLUSI DAN REKOMENDASI IMPLEMENTASI TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN (TSP)

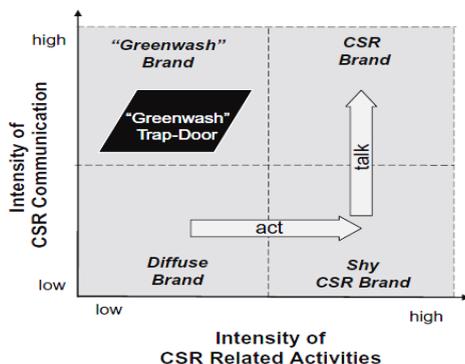
Metode yang dilakukan penulis mengenai penelusuran Tanggung jawab sosial perusahaan (TSP) adalah dengan pendekatan kualitatif yang diobservasi melalui publikasi tentang masalah TSP dan siklus hidupnya, kontribusi pada debat TSP yang menelusuri rute dan tonggak konsep berdasarkan retrospektif dan prospektif konstruksi siklus hidup TSP, membandingkan dan mencari konvergensi dalam temuan TSP, dan meninjau perkembangan teoritis dan praktis sebelumnya dan landasan untuk pengembangan di masa depan dan tren dalam Tanggung jawab sosial perusahaan (TSP). Penerapan Tanggung jawab sosial perusahaan di Indonesia relatif rendah dibandingkan dengan negara-negara lain di Asia seperti India, Singapura, Malaysia, Thailand, Korea Selatan, dan Filipina. Solusi dan rekomendasi implementasi Tanggung jawab sosial perusahaan (TSP) di Indonesia menurut penulis dapat diwujudkan melalui:

1. Identifikasi berbagai parameter dan pemangku kepentingan yang berkaitan dengan TSP dan praktik yang sebenarnya secara filantropis;
2. Melakukan pendekatan proaktif, akomodatif, atau reaktif;
3. Eksplorasi Tanggung jawab sosial secara berkelanjutan;
4. Mendedikasikan visi TSP sebagai ide manajerial dalam sebuah konsep dari perspektif perusahaan;
5. Siklus hidup TSP dipresentasikan oleh perusahaan dari permulaannya sebagai ideologi tanggung jawab sosial dengan ketentuan kepengurusan dan perwalian melalui pergantian dari praktik ke teori;
6. Memiliki komitmen dalam mengevaluasi praktik TSP yang kemungkinan disebabkan oleh ketidakjelasan definisi dan tujuan TSP;
7. Melakukan perubahan TSP secara terus-menerus dalam bentuk konseptual dan praktik;

8. Tujuan, keterbatasan dan perspektif TSP diperkenalkan kepada publik.

Taubken dan Leibold (2010) mengemukakan bahwa komunikasi TSP adalah alat yang memfasilitasi evaluasi eksternal strategi. Setiap komunikasi tentang tanggung jawab harus mempertimbangkan heterogenitas dan kepentingan yang berbeda dari kelompok sasaran paling penting. Komunikasi TSP yang berhasil dapat membantu mengembangkan instrumen spesifik dalam komunikasi korporat dan divisi urusan publik. Hal ini dapat menjadi solusi dan rekomendasi implementasi Tanggung jawab sosial perusahaan (TSP). Sepuluh prinsip komunikasi dalam TSP yang dikemukakan Taubken dan Leibold (2010) sebagai berikut:

1. Bertindak untuk memberikan persepsi, melalui kredibilitas. Banyak pembicaraan dan tidak ada tindakan adalah kombinasi yang membuat kecurigaan bahwa perusahaan menyalahgunakan TSP sebagai citra perusahaan. Jika ini terjadi, kegiatan yang wajar pun dapat diartikan sebagai bagian dari kepura-puraan.
2. Membuat kerangka interpretasi sebagai tindakan agar dapat diterima sebagai citra TSP, perusahaan harus melakukan lebih dari sekadar bertindak secara bertanggung jawab dalam situasi tertentu. Klasifikasi citra perusahaan di bidang TSP dapat dimuat pada Gambar 1. berikut:

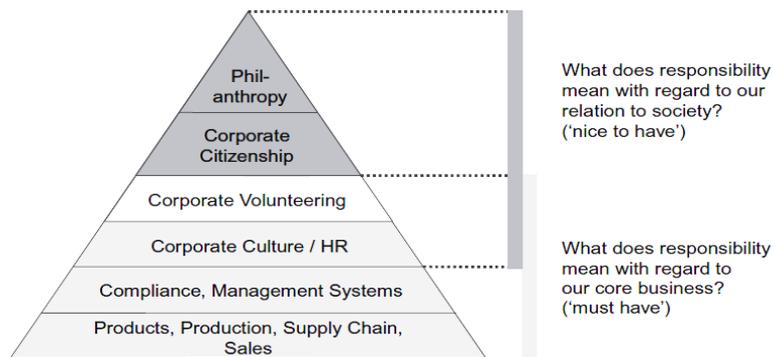


Gambar 1. Klasifikasi citra perusahaan di bidang TSP (Ethical Corporation, 2007; Taubken dan Leibold, 2010)

Hal ini harus dapat dilihat dari luar, dengan kesadaran diri sebagai inti dari keputusan perusahaan dan yang menjadi dasar

target untuk kepentingan jangka panjang sebagai dasar untuk operasionalisasi perusahaan. Strategi TSP harus diturunkan dari tujuan bisnis dan strategi perusahaan. Pernyataan misi TSP atau pedoman TSP secara umum menunjukkan prinsip dasar perusahaan tersebut, sementara peta TSP menggambarkan niat TSP jangka panjang perusahaan. Ini menunjukkan bagaimana tanggung jawab ditetapkan dalam operasi inti dan prioritas mana yang sedang ditetapkan. Pernyataan misi dan peta jalan memungkinkan pemangku kepentingan untuk menempatkan keputusan dan kegiatan individu dalam konteks yang lebih besar dan menggambarkan ruang lingkup untuk tindakan perusahaan. Karena itu pemangku kepentingan harus dievaluasi berulang kali dalam komunikasi TSP perusahaan.

3. Memiliki persiapan untuk kritisasi dan operasi inti. Dari sudut pandang TSP, berbagai tingkat tindakan kewirausahaan dapat digambarkan sebagai piramida. Model *London Benchmarking Group* (www.lbg-online.net), mencerminkan enam tingkatan yang fleksibel dalam bidang pemasaran dan SDM (lihat Gambar 2). Namun, sangat penting untuk komunikasi TSP bahwa perusahaan memahami dan memenuhi kewajibannya untuk membuat pernyataan konkret tentang tanggung jawab operasi inti yang dapat dilihat sebagai dasar dari TSP.



Gambar 2. Model London Benchmarking Group dalam Komunikasi TSP (Taubken dan Leibold, 2010)

Program perusahaan yang komprehensif cenderung memikat para pemangku kepentingan (atau jurnalis) yang kritis untuk

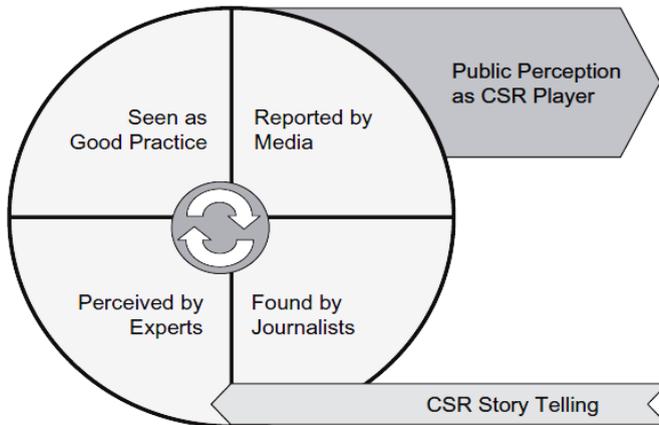
mengajukan pertanyaan tentang perlakuan terhadap karyawan, lingkungan proses pembuatan, atau perlindungan konsumen. Komitmen sosial adalah program opsional TSP tetapi menawarkan potensi besar untuk membedakan perusahaan dari para pesaingnya. Namun, program TSP “opsional” tersebut tidak akan efektif tanpa program TSP yang diperlukan dalam operasi inti perusahaan. Hal ini merupakan alasan untuk mengkomunikasikan gambaran keseluruhan dan budaya TSP.

4. TSP harus menjadi prioritas dari komunikasi perusahaan yang mengancam hilangnya kredibilitas. Ketika kebijakan TSP tidak ditangani oleh divisi yang melapor langsung kepada dewan, manajer TSP dihadapkan pada dilema, karena mempengaruhi sebagian besar operasi bisnis pusat. Proyek TSP internal membutuhkan sinkronisasi dan koordinasi sehingga kepentingan masing-masing divisi dievaluasi secara komprehensif. Secara keseluruhan, TSP sering berada di satu divisi, dan karena alasan historis, tanggung jawab tersebut sering diposisikan di divisi komunikasi perusahaan atau divisi SDM. Di sisi lain, divisi SDM akan menekankan aspek-aspek seperti retensi karyawan atau pembentukan citra perusahaan. Tetapi TSP perlu mencerminkan nilai-nilai seluruh perusahaan. Jika ragu, topik seperti lingkungan dan standar sosial harus lebih disukai daripada kegiatan TSP yang lebih ramah komunikasi lainnya. Inilah sebabnya mengapa koordinasi lintas divisi tetap penting dan umumnya berhasil jika TSP dikoordinasikan melalui kelompok pengarah atau kantor pusat. Dewan direksi atau dewan manajemen harus bertanggung jawab, atas nama perusahaan, untuk kebijakan TSP yang ketat. Jika TSP menjadi prioritas utama, TSP tidak menjadi tanggung jawab manajer tertentu dan hanya digunakan untuk meningkatkan profil divisi tertentu. Perilaku manajemen perusahaan TSP juga berfungsi sebagai contoh bagi karyawan, dan komitmen kepada perusahaan oleh dewan manajemen karenanya harus mencakup kewajiban untuk tanggung jawab perusahaan. "Kredibilitas perusahaan sehubungan dengan TSP berdiri atau jatuh berdasarkan sikap manajemen perusahaannya. Komitmen untuk menyediakan sumber daya untuk anggaran dan kapasitas TSP akan mencerminkan sikap dan komitmen, pada gilirannya, akan

- menjadi bagian dari komunikasi TSP".
5. Melibatkan karyawan. Komunikasi TSP bergerak dari dalam ke luar. Tanggung jawab harus menjadi kenyataan dalam perusahaan dan karenanya juga harus menjadi bagian dari budaya perusahaan. Dalam konteks ini, keterlibatan karyawan sangat penting. Jika langkah TSP berhasil meyakinkan karyawan, mereka pada gilirannya akan menjadi saksi dan penjamin atas kredibilitas perusahaan. Jika suatu tindakan dipandang secara kritis, atau jika manajemen perusahaan dituduh melakukan tindakan alibi, ini dapat menjadi permasalahan untuk komunikasi perusahaan. Saat ini hanya 21% karyawan percaya bahwa perusahaan mengambil tanggung jawab sepenuhnya, misalnya di bidang perlindungan lingkungan. Penting untuk memberi tahu karyawan tentang proyek TSP terlebih dahulu membawa mereka bergabung; sebelum media dan publik mempelajarinya. Jika ini tidak dilakukan, TSP dapat dengan cepat berubah menjadi masalah manajemen yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan sehari-hari. Persyaratan kedua adalah bahwa proyek-proyek TSP harus disusun sedemikian rupa sehingga mereka mengubah karyawan menjadi "pelaku".
 6. Ekstraksi pesan. Isu TSP harus berdiri di atas dasar persepsi secara ekonomi. Isu manajemen adalah pusat komunikasi perusahaan. Isu TSP seperti perlindungan lingkungan sedang digemari saat ini, tetapi gambaran keseluruhan TSP perusahaan adalah kompleks dan hanya dapat dikomunikasikan jika sudah ada sensibilitas dasar di antara anggota kelompok sasaran dalam kaitannya dengan subjek ini, atau jika ada dipelihara. Melalui penetapan agenda strategis, perusahaan dapat membuat profil dan dinamika positif untuk jangka panjang. Karena itu, bisnis harus memilih Isu TSP yang tepat. Analisis penting dari topik bagi pemangku kepentingan dan relevansi bisnisnya harus dilakukan dan dengan cara ini isu tersebut dapat diprioritaskan dan pendekatan logis dikembangkan.
 7. Mengidentifikasi kelompok sasaran TSP sesuai dengan harapan. Seperti halnya komunikasi, ketika berbicara tentang TSP, perusahaan harus mengidentifikasi kelompok sasaran yang benar. Semakin akurat suatu kelompok target

didefinisikan, semakin mudah untuk menyesuaikan komunikasi dengan sukses. Masyarakat umum merupakan kelompok sasaran untuk pesan TSP yang kompleks seperti komunitas lokal di tempat bisnis, kelompok lingkungan dan kelompok konsumen. Pilihan alat komunikasi harus sesuai untuk setiap kelompok sasaran, sesuai dengan harapan dan kebiasaan para kelompok tersebut. Dua aspek lebih lanjut dari TSP dalam komunikasi perusahaan yang harus dipertimbangkan:

- a. Seorang penghubung TSP pusat di sebuah perusahaan memastikan stabilitas, membangun kepercayaan dan juga harus bertindak sebagai alamat pertama dalam komunikasi, dan;
 - b. Terlepas dari komunikasi kelompok yang sangat spesifik yang berkaitan dengan proyek TSP tertentu, pendekatan TSP keseluruhan harus ditransmisikan di semua instrumen komunikasi.
8. Merangkul dialog mengenai TSP yang berfokus pada pertukaran komunikasi. Komunikasi TSP perusahaan berfokus pada berbagai kelompok pemangku kepentingan (lihat Gambar 3). Kontak ini membantu mengidentifikasi peluang dan risiko pada tahap awal. Peluang untuk kerja sama khusus topik atau proyek kemudian terbuka. Tetapi kerjasama hanya dapat berhasil jika komunikasi dilakukan berdasarkan kemitraan. Pada saat yang sama, komunikasi harus mengikuti tujuan dialog. Dengan demikian, perusahaan tidak harus memulai setiap dialog sendiri. Untuk banyak bidang studi yang berbeda, ada dialog sektor pemangku kepentingan, forum multi-pemangku kepentingan, kelompok diskusi dan cara-cara pertukaran komunikasi lainnya.



Gambar 3. Instrumen untuk Manajemen Pemangku Kepentingan (Taubken dan Leibold, 2010)

Transparansi, keterbukaan, dan pencarian solusi bersama adalah prasyarat keberhasilan dialog dengan para pemangku kepentingan. Jika pemangku kepentingan juga dapat mendekati target mereka sendiri, mereka akan memberikan kontribusi yang konstruktif untuk dialog. Karena itu perusahaan harus memahami kepentingan dan harapan para pemangku kepentingan. Topik harus diidentifikasi yang relevan untuk pemangku kepentingan dan perusahaan. Dalam manajemen pemangku kepentingan strategis, perusahaan menentukan tujuan dan alat dialog yang dapat disesuaikan agar sesuai dengan proses dialog.

9. Menjadi contoh praktik yang baik-sebagai manfaat dari pengaruh pembuatan opini. Selama pembentukan opini dibuat melalui media cetak, TV, dan komunikasi web, jurnalis dan editorlah yang memutuskan contoh-contoh TSP untuk disampaikan kepada masyarakat umum. wartawan umumnya menggunakan dua sumber: penelitian mereka sendiri, yang sering kali kembali ke artikel dasar dalam pembahasan topik yang sama; atau orang yang telah mereka identifikasi sebagai ahli TSP seperti akademisi, konsultan TSP dan pejabat TSP di perusahaan atau organisasi lain.
10. Membentuk sebuah merek produk untuk mendukung program TSP. Pembentukan merek untuk mendukung program TSP di

tingkat produk adalah peluang baru bagi perusahaan. Di satu sisi, mereka dapat memperkenalkan komitmen TSP mereka sendiri ke bagian populasi yang luas, dan di sisi lain perusahaan dapat membangun kelompok pelanggan baru untuk merek perusahaan. Dalam beberapa tahun terakhir, kombinasi donasi dengan penjualan produk telah menjadi populer. Mekanisme pemasaran ini cukup berhasil di pasar Amerika, respons di tempat lain, seperti Eropa tengah, lebih tentatif. Dengan demikian, pendekatan yang lebih berbeda dan komprehensif saat ini sedang dikembangkan dan diuji.

PENELITIAN DAN TREN MASA DEPAN UNTUK TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN (TSP)

Penelitian di masa depan mengenai tanggung jawab sosial perusahaan (TSP) diperlukan sebagai evaluasi dari implementasi TSP dalam jangka panjang. Hal ini dapat dilakukan sebagai acuan untuk menentukan praktik TSP yang lebih efektif dan efisien. Penelitian di masa depan juga harus mempertimbangkan dampak intensitas Litbang terhadap masalah lingkungan, bersama dengan hubungannya dengan industri tertentu. Pendekatan secara eksplisit dari Tanggung jawab sosial perusahaan (TSP) juga memungkinkan keterlibatan karyawan yang lebih kuat dan penggabungan temuan ilmiah yang lebih baik dalam memikul tanggung jawab. Potensi inovasi yang ada dimanfaatkan dengan lebih baik, dan juga karyawan/manajer dapat mengidentifikasi diri mereka dengan lebih baik dengan asumsi tanggung jawab. Ketika kepemilikan perusahaan dengan pendekatan TSP secara eksplisit ditransfer, akan lebih mudah bagi penerus untuk menjaga budaya tanggung jawab yang ada, karena strategi tanggung jawab yang telah dibahas secara eksplisit dikembangkan dengan penerus dapat diteruskan ke generasi penerus bangsa. Strategi tanggung jawab yang eksplisit dapat berguna dalam menyampaikan posisi perusahaan kepada mitra eksternal. Penting untuk memajukan peran perusahaan dalam masyarakat, terutama jika sedang dalam proses berkembang secara dinamis. Misalnya, jika bisnis tumbuh, biasanya diperlukan untuk visi awal pendiri tanggung jawab untuk tumbuh juga. Selain itu, pendekatan profesional untuk tanggung jawab semakin diharapkan dari perusahaan skala besar.

KESIMPULAN

Tanggung jawab sosial perusahaan (TSP) merupakan aktivitas dari moral yang diimplementasikan perusahaan atau organisasi kepada para pemangku kepentingan sebagai suatu tugas untuk membangun representasi perusahaan dalam meningkatkan tingkat kehidupan serta lingkungan. Tanggung jawab sosial perusahaan menjadi bahagian suatu strategi operasionalisasi bisnis yang berhubungan dengan kelangsungan aktivitas usaha dalam periode waktu yang panjang. Implementasi dari Tanggung jawab sosial tersebut tidak didasari oleh paksaan masyarakat, pemerintah, maupun pihak lain, akan tetapi bersumber dari iktikad, komitmen, dan perilaku bisnis yang mendorong hal tersebut. Dalam tahap perencanaan TSP beberapa hal yang harus dilakukan yaitu: menetapkan visi, memformulasikan misi, penetapan kebijakan, melakukan pembagian wilayah, dan pengelola dana. Manfaat dalam perencanaan TSP yaitu sebagai hasil rencana yang dapat dijadikan pedoman, sebagai perencanaan yang menunjukkan proses yang efektif untuk mencapai tujuan, sebagai perencanaan yang diukur atau dibandingkan dengan hasil yang dicapai, mencegah pemborosan uang, waktu dan tenaga. Pemahaman konsep TSP dengan benar dapat memberikan pengaruh yang besar bagi setiap individu-individu yang berada disekitarnya bahkan untuk masyarakat luas.

TSP harus menjadi prioritas dari komunikasi perusahaan yang mengancam hilangnya kredibilitas. Ketika kebijakan TSP tidak ditangani oleh divisi yang melapor langsung kepada dewan, manajer TSP dihadapkan pada dilema, karena mempengaruhi sebagian besar operasi bisnis pusat. Proyek TSP internal membutuhkan sinkronisasi dan koordinasi sehingga kepentingan masing-masing divisi dievaluasi secara komprehensif. Secara keseluruhan, TSP sering berada di satu divisi, dan karena alasan historis, tanggung jawab tersebut sering diposisikan di divisi komunikasi perusahaan atau divisi SDM. Di sisi lain, divisi SDM akan menekankan aspek-aspek seperti retensi karyawan atau pembentukan citra perusahaan. Inilah sebabnya mengapa koordinasi lintas divisi tetap penting dan umumnya berhasil jika TSP dikoordinasikan melalui kelompok pengarah atau kantor pusat. Dewan direksi atau dewan manajemen harus bertanggung

jawab, atas nama perusahaan, untuk kebijakan TSP yang ketat. Jika TSP menjadi prioritas utama, TSP tidak menjadi tanggung jawab manajer tertentu dan hanya digunakan untuk meningkatkan profil divisi tertentu. Perilaku manajemen perusahaan TSP juga berfungsi sebagai contoh bagi karyawan, dan komitmen kepada perusahaan oleh dewan manajemen karenanya harus mencakup kewajiban untuk tanggung jawab perusahaan, hal ini menjadi solusi dari permasalahan saat ini (dari tahun 2020 ke tahun-tahun berikutnya).

DAFTAR PUSTAKA

- Bartley, T. (2007). Institutional Emergence in an Era of Globalization: The Rise of Transnational Private Regulation of Labor and Environmental Conditions. *American Journal of Sociology*. Vol. 113 No. 2. The University of Chicago.
- Budiarti, S. M., dan Tri Raharjo, S. (2017). Corporate Social Responsibility (CSR) Dari Sudut Pandang Perusahaan. *Corporate Social Responsibility Dari Sudut Pandang Perusahaan*, 1, 13–29.
- Broomhill, R. (2007). Corporate Social Responsibility: Key Issues and Debates. DunstanPapper:http://www.dunstan.org.au/resources/publications/Dunsta_Papers_No_1_2
- Cahyono, M. F dan Yusuf, H. (2013). Masalah Eksternalitas dan Bagi Hasil Tambang Dalam Konflik Enam Desa di Maluku Utara. Yogyakarta: Center for Security and Peace Studies UGM. <http://csps.ugm.ac.id/site/wp-content/uploads/2014/12/2012-social-cohesion-innorth-maluku-4.pdf>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268–295. doi:10.1177/000765039903800303.
- Carol, A. A. (2008). A commentary on corporate social responsibility reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing dan Accountability Journal*, 21, 365–370.

- Chapple, W., dan Moon, J. (2005). Corporate social responsibility in Asia: A seven-country study of CSR web site reporting. *Business and Society*, 44(4), 415
- Davis, K., dan Blomstrom, R. L. (1975). *Business and society: Environment and responsibility* (3rd ed.). New York: McGraw Hill.
- Dentchev, N. A. (2004). Corporate social performance as a business strategy. *Journal of Business Ethics*, 55, 395–410.
- Dentchev, N. A., Heene, A., dan Gosselin, D. P. (2011). Integrating corporate social responsibility in business models. In D. von der Oelsnitz, dan W. Gu'ttel (Eds.), *Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management Band 5: Kooperationsorientierte Kompetenzen* (pp. 79–101). Germany: Rainer Rampp Verlag.
- Frederick, W. (1960). The Growing Concern Over Business Responsibility. *California Management Review*, Vol.2 pp 54-61.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. (T. N. Magazine, Producer) Retrieved November 30, 2019
- Frynas J. G. dan Yamahaki C. (2016). Corporate social responsibility: review and roadmap of theoretical perspective, *Business Ethics: A European Review* Volume 25 Number 3 July 2016. doi: 10.1111/beer.12115
- Garriga, E. dan Mele, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51–71.
- Goel, M. dan Ramanathan P. E (2014). Business Ethics and Corporate Social Responsibility—Is there a dividing line. *Procedia Economics and Finance*, 49-59 doi: 10.1016/S2212-5671(14)00175-0
- Griffin, Ricky W. dan Pustay M. W. (2005). *International Business: A managerial Perspective* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 3rd ed), 90

- Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M., dan Schmidpeter, R. (2005). *Corporate social responsibility across Europe*. Berlin: Springer.
- Hensi, M. (2012). *Lingkungan Manajemen, Budaya Perusahaan, Etika Manajerial, dan Tanggung jawab Sosial Perusahaan*.
- Husted, B. W. (2003). Governance choices for corporate social responsibility: To contribute, collaborate or internalize? *Long Range Planning*, 36(5), 481–498.
- Idowu, S. O., dan Sitnikov, C. (2018). *ISO 26000 - A Standardized View on Corporate Social Responsibility*. (S. O. I. · R. Schmidpeter dan Samuel, Eds.) (series edi). Cham, Switzerland: the registered company Springer Nature Switzerland AG The registered company. <https://doi.org/10.1016/j.neunet.2010.07.007>
- Kang C., Germann F. dan Grewal R. (2016). *Washing Away Your Sins? Corporate Social Responsibility, Corporate Social Irresponsibility, and Firm Performance*. *Journal of Marketing Journals.ama.org*.
- Kemp, M. (2001). *Corporate social responsibility in Indonesia: Quixotic dream or confident expectation? Technology, Business and Society Programme Paper Number 6*, United Nations Research Institute for Social Development
- Koestoer, Y.T. (2007). *Corporate social responsibility in Indonesia building internal corporate values to address challenges in CSR Implementation. The Seminar on Good Corporate and Social Governance in Promoting ASEAN's Regional Integration*, Asean Secretariat, Jakarta. Viewed 10 February 2020. <http://www.aseanfoundation.org/seminar/gcsg/papers/Yanti%20Koestoer%20%20Paper%202007.pdf>.
- Kok, P., Weile, T. V. D., Mckenna, R., dan Brown, A. A. (2001). *Corporate social responsibility audit within a quality management framework*. *Journal of Business Ethics*, 31, 285–297.
- Kotler, P., dan Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility:*

- Doing the most good for your company and your cause. Hoboken. NJ: Wiley.
- Kusku dan Zarkada-Fraser A (2004). An Empirical Investigation of Corporate Citizenship in Australia and Turkey. *British Journal of Management*, Vol. 15, 57–72, Wiley Online Library
- Lawrence, A. T. (2008). *Business and Society Stakeholders, Ethics, Public Policy*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Leadbitter, J. (2002) PVC and sustainability, *Progress in Polymer Science*, 27(10): 2197–2226.
- Lindawati, A. S. L., dan Puspita, M. E. (2015). Corporate Social Responsibility: Implikasi Stakeholder dan Legitimacy Gap dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 6(1), 157–174. <https://doi.org/10.18202/jamal.2015.04.6013>
- Lourenco I. C., Branco M. C., Curto J. D, Eugenio T. (2012). How Does the Market Value Corporate Sustainability Performance? *Journal of Business Ethics*, Vol. 108, No. 4 pp. 417-428. DOI 10.1007/s10551-011-1102-8
- Marrewijk M. V. dan Were M (2003). Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business ethics*, Springer
- Marlen, D., Pappasolomou, I., dan Vrontis, D. (2010). Cause-related marketing: Building the corporate image while supporting worthwhile causes. *Journal of Brand Management*, 17, 266–278.
- Matten, D., dan Moon, J. (2004). Corporate social responsibility education in Europe. *Journal of Business Ethics*, 54, 323–337.
- Matten, D., dan Moon, J. (2008). ‘Implicit’ and ‘Explicit’ CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.
- Maon, F., Lindgreen, A., dan Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87, 71–89.

- Maon, F., Lindgreen, A., dan Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social development. *International Journal of Management Reviews*, 12, 20–38.
- McWilliams, A., dan Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- McGuire, J. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
- Mirvis, P., dan Googins, B. (2006). Stages of corporate citizenship: A developmental framework. *California Management Review*, 48(2), 104–126.
- Morsing M., Roepstorff A. (2014), CSR as Corporate Political Activity: Observations on IKEA’s CSR Identity–Image Dynamics, *J Bus Ethics*, Springer Science+Business Media Dordrecht
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 1 Iss 2 pp. 16 - 22.
- Patrizia, J., Airike, R. P., dan Mark-herbert, C. (2013). Exploring Political Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains. *J Bus Ethics*. doi:10.1007/s10551-013-1927-4
- Porter, M. E., dan Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78–92.
- Rahim R. A., Jalaludin F. W., Tajuddin K. (2011). The Importance of Corporate Social Responsibility On Consumer Behaviour In Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*. Vol. 16, No. 1 Edisi Januari.
- Read-Brown A., Bardy, F., dan Lewis, R. (2010). Sustainability in Asia–ESG reporting uncovered. *Asian Sustainability Rating*. [http://www.asiansr.com/Sustainability in Asia ESG Reporting Uncovered.pdf](http://www.asiansr.com/Sustainability%20in%20Asia%20ESG%20Reporting%20Uncovered.pdf).
- Rusmanto T., Williams C. (2015), Compliance Evaluation on

CSR Activities Disclosure in Indonesian Publicly Listed Companies *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 172 ,150 – 156, Published by Elsevier Ltd. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license

- Robbins S. P, Bergman R, Stagg I dan Coulter M. (2008). *Management* 5th ed. Australia: Pearson Education.
- Robbins S. P. dan Coulter M. (2010). *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: penerbit Erlangga
- Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: Whether or how? *California Management Review*, 45(4), 52–76.
- Suastha R. D (2016). Riset Temukan Kualitas CSR Perusahaan Indonesia Rendah. URL: <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20160721074144-20-146030/riset-temukan-kualitas-csr-perusahaan-indonesia-rendah>
- Taubken N dan Leibold I (2010). *Responsible business : how to manage a CSR strategy successfully*. John Wiley dan Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, United Kingdom, 129
- Triastity R. (2012). *Bisnis dan Tangung Jawab Sosial*. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* Vol. 10, No. 1, April 2010 : 32 – 41. ejurnal.unisri.ac.id
- Turker, D. (2015). Analysis of social responsibility in Turkish business context. In S. O. Idowu, R. Schmidpeter, and M. S. Fifka (Eds.), *Corporate social responsibility in European Nations* (pp. 483–499). Berlin: Springer.
- Wibisono, Y. (2002). *Membedah Konsep dan Aplikasi Corporate Social Responsibility (CSR)*, Gresik: Fascho Publishing
- Yuda T. K (2016). *Memaknai Ulang Corporate Social Responsibility: Upaya Mewujudkan Fair Responsibility*. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* Volume 19, Nomor 3, Maret 2016 (200-217) ISSN 1410-4946

BAB 7

EKSISTENSI DAN TANTANGAN USAHA MIKRO, KECIL DAN MENENGAH (UMKM) PADA ERA GLOBALISASI

Lucky Nugroho

Universitas Mercu Buana, Indonesia

Willy Arafah

Universitas Trisakti, Indonesia

ABSTRAK

Pelaku Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki peranan vital dalam perekonomian di Indonesia, bahkan menjadi tulang punggung pertumbuhan ekonomi. Selanjutnya dinamika perkembangan teknologi yang begitu pesat dan mayoritas masyarakat sudah menggunakan digital platform dalam melakukan transaksi bisnisnya menjadi suatu keniscayaan bagi pelaku UMKM untuk dapat melakukan perubahan penjualan dan promosinya dengan menggunakan digital platform. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa peranan perbankan dalam mendukung pertumbuhan bisnis UMKM dan juga menganalisa regulasi pemerintah dalam rangka mendukung eksistensi UMKM sebagai tulang punggung perekonomian di Indonesia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif yaitu dengan melakukan kajian literatur untuk menjawab rumusan masalah yang meliputi; pertama, bagaimana peran dari perbankan sebagai agent of change mendukung eksistensi UMKM pada era digital saat ini?; kedua, bagaimana kebijakan yang dapat membantu peningkatan kapasitas penjualan dari UMKM?. Hasil dari pembahasan Bank sebagai

agent of changes untuk melakukan sosialisasi dan diseminasi penggunaan internet dalam transaksi bisnis. Selain itu bank juga harus berkolaborasi dengan finansial teknologi (fintek) untuk mengakomodir kebutuhan dari pelaku UMKM pada era digital. Selanjutnya, pemerintah sebagai regulator memiliki peranan yang penting untuk mendukung UMKM menggunakan digital platform dalam rangka meningkatkan omzet penjualannya

Kata Kunci: UMKM; Digital Platform; Bank; Pemerintah

LATAR BELAKANG

Sektor usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) memiliki kontribusi besar bagi perekonomian pada seluruh negara di dunia bahkan menjadi tulang punggung perekonomian (Ayyagari et al., 2011). Kontribusi UMKM terhadap perekonomian suatu negara tidak hanya pada negara berkembang, akan tetapi juga termasuk di negara maju, UMKM berkontribusi menyumbang pekerja sejumlah 43,5% secara global. Dengan demikian, sektor UMKM merupakan sektor usaha yang mampu menciptakan lapangan pekerjaan sehingga dapat mengurangi pengangguran. Di sisi lain sektor UMKM memiliki tantangan yang signifikan dalam mencari permodalan untuk mengembangkan bisnisnya (Beck dan Demirguc-Kunt, 2006). Pelaku UMKM memiliki keterbatasan untuk mendapatkan akses keuangan dikarenakan tingginya risiko dari usaha dan juga ketiadaan agunan yang dijadikan jaminan sehingga pengajuan pinjaman mereka banyak ditolak oleh pihak bank. Industri perbankan sudah selayaknya pro terhadap sektor UMKM sudah seharusnya dan mampu menyediakan produk dan jasa keuangan yang sesuai dengan kebutuhannya.

Kemandirian suatu bangsa salah satunya ditandai dengan banyaknya wirausahawan dengan skala kecil menengah (UMKM) yang mampu memberikan sumbangsih dalam pergerakan ekonomi Negara. Kenyataan membuktikan bahwa selama krisis perekonomian, UMKM mampu bertahan menghadapi goncangan perekonomian (Prasetyo, 2008). Selain UMKM tahan terhadap krisis ekonomi, sektor UMKM nasional dikenal memiliki karakteristik positif seperti kemampuan untuk

menyerap tenaga kerja yang besar, mengkomodir peran dari masyarakat miskin dan dominan dalam perekonomian (Nugroho, 2014; Amah, 2013). Jumlah pelaku usaha industri UMKM Indonesia termasuk paling banyak di antara negara ASEAN dan sejalan dengan dinamika pembangunan ekonomi, jumlah UMKM di Indonesia terus mengalami perkembangan dari tahun 2010 hingga tahun 2018 dan jumlah pelaku UMKM di Indonesia akan terus mengalami pertumbuhan pada masa-masa yang akan datang. Data historis UMKM dari tahun 2010 s.d tahun 2018 adalah sebagai berikut (tabel 1 dan grafik 1):

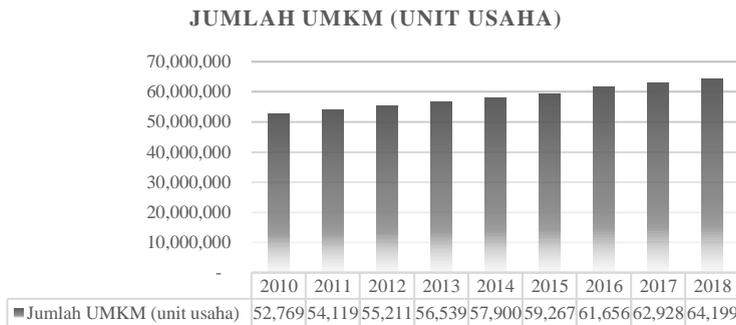
Tabel 1. Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia Periode 2010-2018

Tahun	Jumlah UMKM (unit usaha)	Growth
2010	52,769,426	
2011	54,119,971	2.56%
2012	55,211,396	2.02%
2013	56,539,560	2.41%
2014	57,900,787	2.41%
2015	59,267,759	2.36%
2016	61,656,547	4.03%
2017	62,928,077	2.06%
2018	64,199,606	2.02%

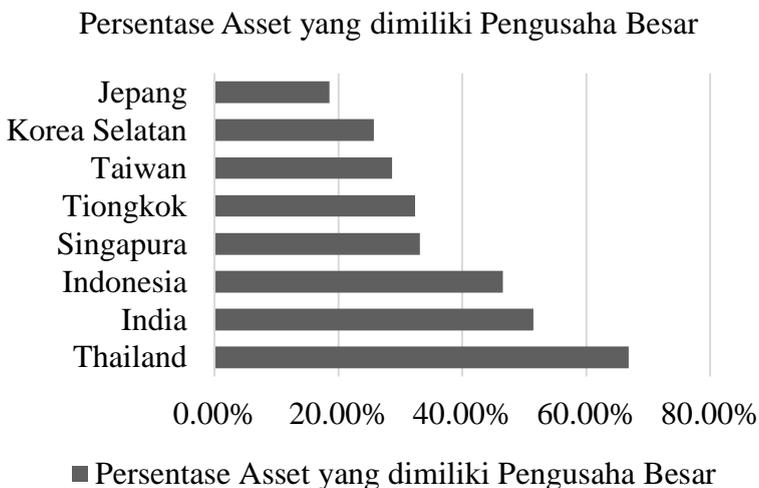
Sumber: Kemenkop (2018)

Selain itu, sesuai pernyataan yang disampaikan pada penelitian yang dilakukan oleh Nugroho dan Tamala, 2018; Prasetyo (2008), pelaku usaha UMKM di Indonesia memiliki porsi 99% dari seluruh sektor pelaku usaha yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa pemangku kepentingan khususnya pemerintah memiliki kepedulian untuk dapat mengembangkan usaha mereka. Namun demikian, pengusaha besar yang jumlahnya hanya 1% dapat menguasai perekonomian Indonesia sejumlah 46.6% (Suisse Credit International, 2018). Merujuk pada grafik 2 di bawah, Indonesia merupakan negara peringkat ketiga setelah India dan Thailand yang memiliki ketimpangan atau gap yang besar antara jumlah pelaku UMKM dengan pengusaha besar terhadap

penguasaan ekonomi yang notabene adalah aset yang mereka miliki (grafik 2).



Grafik 1. Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia Periode 2010-2018 (Kemenkop (2018))



Grafik 2. Persentase Aset yang Dimiliki Pengusaha Besar di Beberapa Negara di Asia Tahun 2018 (Suisse Credit International, 2018)

Selanjutnya berdasarkan grafik 2 di atas menunjukkan bahwa walaupun pengusaha besar di Indonesia jumlahnya hanya 1% dari total jumlah pengusaha yang ada tetapi menguasai perekonomian

di Indonesia. Dengan demikian pemerintah sebagai regulator harus memiliki program atau kebijakan untuk melakukan pemerataan pendapatan melalui peningkatan akses pengusaha UMKM terhadap lembaga keuangan.

Selain itu, perkembangan teknologi informasi pada saat ini berkembang sangat pesat. Merujuk pada data pengguna internet di Indonesia yang disampaikan oleh APJII (2019), bahwa pengguna fasilitas internet di Indonesia pada tahun 2018 telah mencapai jumlah 171,17 juta jiwa atau sebesar 64,80% dari total populasi penduduk Indonesia yang berjumlah 264,16 juta jiwa. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Nugroho dan Ali (2020), menunjukkan pengusaha mikro wanita masih terbatas menggunakan sarana *E-Commerce* dalam membantu penjualan barang dan jasa dagangannya. Penelitian tersebut juga sejalan dengan pernyataan dari Direktur Informasi dan Komunikasi Perekonomian dan Maritim, Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kominfo) Septriana Tangkary yang menyatakan bahwa fenomena pengguna E-Commerce UMKM baru 8% dari 60 juta pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (Dika Irawan, 2018). Dengan fenomena tersebut, maka dapat diperkirakan bahwa yang menyediakan jasa dan barang dagangan pada platform online adalah pengusaha-pengusaha besar. Selanjutnya berdasarkan hal fenomena-fenomena tersebut, maka rumusan masalah dari artikel ini adalah:

1. Bagaimana peran dari perbankan sebagai *agent of change* mendukung eksistensi UMKM pada era digital saat ini?;
2. Bagaimana kebijakan yang dapat membantu peningkatan kapasitas penjualan dari UMKM?.

Selanjutnya artikel ini bertujuan untuk menganalisa peranan perbankan dalam mendukung pertumbuhan bisnis UMKM dan juga menganalisa regulasi pemerintah dalam rangka mendukung eksistensi UMKM sebagai tulang punggung perekonomian di Indonesia. Adapun kontribusi dari artikel ini dapat dijadikan referensi bagi para praktisi yang memiliki kepedulian terhadap UMKM dan juga para pemangku kepentingan yang ingin memajukan UMKM di Indonesia. Selain itu artikel ini juga dapat sebagai referensi bagi para peneliti selanjutnya yang memiliki

kepedulian untuk memajukan UMKM sebagai pelaku mayoritas usaha di Indonesia

PEMBAHASAN

UMKM Dan Akses Perbankan Di Era Digital

Perbankan memiliki peran yang penting dalam sistim ekonomi suatu negara, terutama dalam mendukung sektor keuangan. Bank memiliki fungsi untuk menggerakkan roda perekonomian suatu negara melalui salah satu fungsinya menyalurkan dana kepada masyarakat (Adeyemi, 2006; Nugroho, Badawi, dan Hidayah, 2019). Dengan baiknya fungsi *intermediary* dan sehatnya kualitas pinjaman suatu bank akan mendukung stabilitas keuangan pada negara tersebut sehingga perekonomian pada negara memiliki pertumbuhan yang baik (Sassi et al., 2014; Nugroho et al., 2019; Nugroho dan Nezzim Bararah, 2018). Oleh karenanya, manajemen dari industri perbankan akan fokus mencegah terjadinya kredit atau pembiayaan bermasalah. Salah satu indikator keuangan penting (*key financial indicator*) untuk mengetahui kualitas kredit atau pembiayaan di industri perbankan adalah tingkat *Non Performing Loan (NPL)* atau disebut dengan *Non Performing Financing (NPF)* pada industri perbankan syariah (Ghosh, 2015; Nugroho et al., 2018). Disisi lain, bank memiliki persepsi bahwa segmen pembiayaan UMKM merupakan segmen yang memiliki risiko lebih tinggi dibandingkan dengan segmen *wholesale* (pengusaha besar) sehingga banyak bank yang enggan untuk menyalurkan dananya bagi UMKM. Adapun pertimbangan-pertimbangan bank kurang bersedia untuk menyalurkan penyaluran dana kepada UMKM mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. UMKM tidak memiliki jaminan dan agunan yang memadai;
2. Penyaluran pembiayaan kepada UMKM cenderung memerlukan biaya *overhead* yang tinggi dikarenakan secara nominal pembiayaan UMKM relatif rendah dibandingkan segmen *wholesale* sehingga memerlukan nasabah yang banyak (volume) untuk meningkatkan portofolio atau *oustanding* kredit bank tersebut;

3. UMKM tidak memiliki pencatatan keuangan yang memadai sehingga sulit untuk melakukan analisa kelayakan kredit secara tepat;
4. Memerlukan investasi yang relatif besar untuk membuka *outlet-outlet* di pedesaan dan daerah-daerah yang sulit terjangkau untuk mengakses pengusaha UMKM.

Lebih lanjut kriteria UMKM berdasarkan *aset*, *omzet* dan plafond kredit atau pembiayaan adalah sebagai berikut (tabel 2):

Tabel 2. Kriteria UMKM berdasarkan Aset, Omzet dan Plafond Kredit

Usaha	Kriteria		
	Aset	Omzet	Kredit/Pembiayaan
Mikro	Maks. 50 juta	Maks. 300 Juta	s.d Rp200 juta
Kecil	>50 juta s.d 500 juta	> 300 Juta – 2,5 Miliar	> Rp200 juta s.d Rp5 miliar
Menengah	>500 juta s.d 10 miliar	> 2,5 Miliar – 50 Miliar	> Rp5 miliar s.d Rp50 miliar

Sumber: AnnualReport (2017); Sudaryanto., et al (2013)

Selain itu, terdapat beberapa kriteria yang disampaikan oleh Rahmana (2009) dan Sudaryanto et al., (2013) adalah sebagai berikut:

1. *Livelihood Activities*, merupakan aktivitas dari Usaha Kecil Menengah yang bertujuan untuk mencari nafkah, yang lazim disebut dengan sektor informal, contohnya adalah pedagang kaki lima;
2. *Micro Enterprise*, merupakan aktivitas dari Usaha Kecil Menengah yang memiliki sifat pengrajin akan tetapi belum terdapat sifat kewirausahaan;
3. *Small Dynamic Enterprise*, merupakan aktivitas dari Usaha Kecil Menengah yang memiliki jiwa kewirausahaan dan mampu mengerjakan pekerjaan subkontrak dan ekspor;
4. *Fast Moving Enterprise*, merupakan aktivitas dari Usaha Kecil Menengah yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan memiliki potensi untuk bertransformasi menjadi Usaha Besar.

Salah satu kendala dari berkembangnya sektor UMKM adalah sulitnya mendapatkan pinjaman baik untuk modal kerja ataupun untuk investasi (Berger & Frame, 2007). Sedangkan bank

memiliki persepsi bahwa UMKM memiliki risiko yang besar atas kredit atau pembiayaan macet mengenakan suku bunga atau margin yang lebih tinggi dibandingkan nasabah pinjaman pada segmen *wholesale*. Disisi lain, UMKM merupakan segmen yang bertahan pada saat krisis moneter sehingga perbankan yang memiliki fokus pada produk dan layanan kepada segmen UMKM akan bertahan pada saat krisis moneter seperti Bank Rakyat Indonesia-BRI (Wijaya & Kesumawardhani, 2010). BRI merupakan bank yang memiliki fokus penyaluran dananya pada segmen UMKM dan saat ini merupakan dengan laba terbesar di Indonesia mengalahkan Bank lainnya antara lain Mandiri, BCA dan BNI46 (Tumbelaka & Loindong, 2014). Laba tersebut dikontribusi oleh besarnya porsi penyaluran dana BRI pada segmen mikro. BRI juga memiliki pengalaman yang paling lama dalam melayani kebutuhan segmen UMKM dimana mereka membutuhkan layanan yang cepat sehingga terdapat pendekatan risiko tertentu dalam menganalisa pengajuan proposal pinjaman UMKM khususnya sektor mikro. Selain BRI, terdapat lembaga keuangan bank lain yang memiliki fokus kepada segmen UMKM adalah Bank Pembangunan Daerah (BPD), Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dan Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) yang sifatnya adalah regional.

Namun demikian, yang dikeluhkan oleh UMKM adalah kesulitan dalam memenuhi persyaratan bank seperti pemenuhan atas agunan dan juga tingginya angsuran pinjaman (Dorfleitner et al., 2013; Wardhana, 2017). Dengan kesulitan UMKM dalam mencari pinjaman pada perbankan, dan terdapatnya fenomena berkembangnya teknologi informasi, maka banyak UMKM yang mengajukan pinjaman pada layanan finansial teknologi (fintek). Namun, fenomena yang terjadi terdapat finansial teknologi yang ilegal dan merugikan masyarakat terutama UMKM. Bahkan, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada tahun 2019 telah memblokir 803 ilegal fintek sejak tahun 2016 (Aldin, 2019). Adapun dampak fintek illegal tersebut kepada masyarakat adalah sebagai berikut:

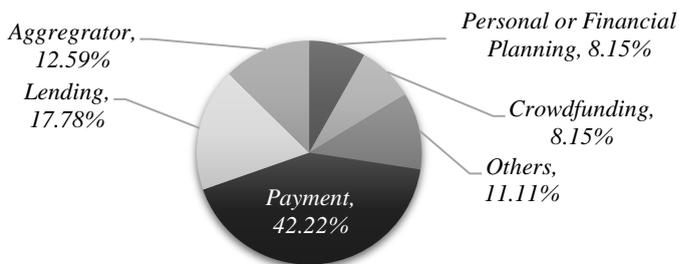
1. Seluruh data pribadi peminjam dimiliki oleh fintek illegal dan dapat digunakan untuk hal-hal yang merugikan nasabah fintek illegal tersebut;

2. Penagihan dilakukan secara tidak etis, dimana penagihan tidak hanya kepada nomor *handphone* yang terdaftar, akan tetapi juga kepada nomor kontak yang terdapat pada nomor *handphone* pemijam tersebut;
3. Penagihan dilakukan secara tidak manusiawi yaitu dengan cara memaki-maki, mengancam bahkan terdapat potensi pelecahan seksual;
4. Bunga angsuran yang dibayar dapat melebihi *plafond* pinjamannya dikarenakan bunga pinjaman tidak terbatas.

Fenomena terkait dengan layanan dari fintek dapat dibagi menjadi beberapa kategori penggunaan yang antara lain untuk:

- a. *Personal or Financial Planning*;
- b. *Crowdfunding*;
- c. *Payment*;
- d. *Lending*;
- e. *Aggregrator*.

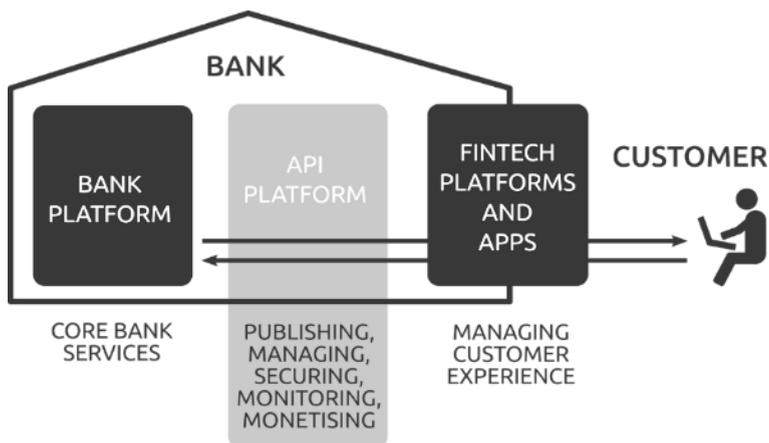
Adapun porsi penggunaan dari fintek berdasarkan fungsi tersebut adalah sebagai berikut (grafik 3):



Grafik 3. Penggunaan Finansial Teknologi berdasarkan Fungsi (Metronews, 2018)

Sesuai dengan kondisi tersebut, porsi fintek sebagai fungsi penyalur pinjaman (*lending*) memiliki porsi yang relatif besar, yaitu sebesar 17,78% sehingga perlu menjadi perhatian industri perbankan dalam mengembangkan produk dan layanan kepada masyarakat terutama pada segmen UMKM. Dengan besarnya porsi fungsi *lending* pada fintek, maka kondisi tersebut menjadi ancaman bagi industri perbankan dalam memasarkan produk

pinjamannya di masyarakat termasuk pinjaman pada segmen ritel-UMKM. Salah satu solusinya adalah bank dan fintek dapat melakukan kolaborasi melayani UMKM dengan mekanisme sesuai pada gambar 1 sebagai berikut (gambar 1):

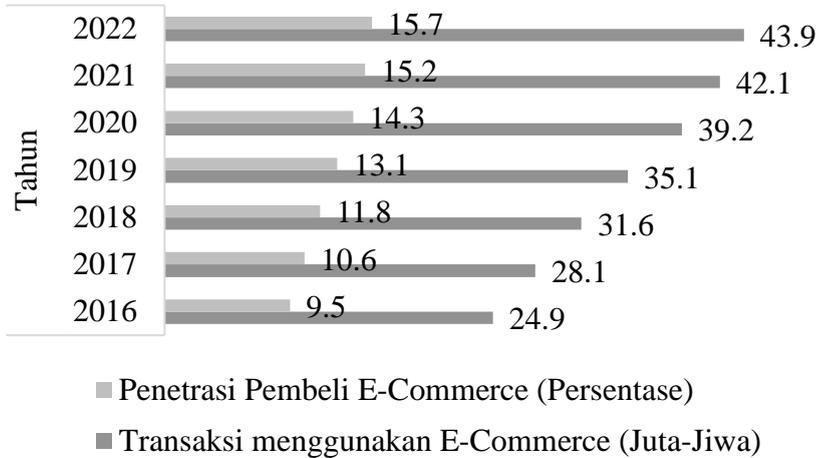


Gambar 1: Mekanisme Pelayanan UMKM Kolaborasi Bank dengan Fintek (Nugroho, 2020)

Selanjutnya, disisi UMKM saat ini yang menjadi kendala mereka tidak berbank dan tidak mengakses internet dikarenakan tingkat pendidikan mereka yang rendah (Kabecha, 1999; Nugroho dan Chowdhury, 2015). Oleh karenanya rendahnya literasi keuangan dan literasi terhadap internet perlu menjadi perhatian seluruh stakeholder untuk melakukan sosialisasi dan diseminasi terkait dengan fungsi dari lembaga keuangan bank dan juga penggunaan internet, baik dalam transaksi perbankan, transaksi bisnis dan transaksi keuangannya.

Ukm Dan Akses Perbankan Di Era Digital

Pada era digital saat ini, kanal promosi dan penjualan tradisional sudah tidak efektif dan efisien lagi. Hal tersebut didukung dengan perubahan perilaku masyarakat saat ini. Saat ini fenomena pembelian dengan mekanisme *E-Commerce* di Indonesia mengalami peningkatan dari tahun ke tahun yang ditunjukkan pada grafik 4.



Grafik 4. Potensi Perkembangan Pengguna E-Commerce di Indonesia Periode 2016-2022 (Statista, 2017)

Merujuk pada grafik 4 di atas, potensi pembelian secara online akan terus meningkat, maka pemerintah sebagai regulator memiliki peranan yang vital dalam mendukung *platform* digital bagi para pelaku UMKM untuk menjual dan memasarkan produk serta layanannya melalui kebijakan dan otoritas yang dimilikinya. Selain itu untuk dapat melakukan transaksi *E-Commerce* UMKM harus memiliki rekening Bank sehingga pemerintah harus bekerjasama dengan industri perbankan untuk membuat produk simpanan yang mengakomodir karakteristik UMKM seperti rendahnya biaya administrasi simpanan tersebut (Kim dan Prabhakar, 2004; Nugroho dan Ali, 2020; Nugroho, Hidayah, Badawi, dan Ali, 2019).

Implementasi digitalisasi bagi UMKM akan memberikan keuntungan dan efektivitas dimana dengan digitalisasi, maka UMKM akan terkoneksi luas dengan seluruh masyarakat sehingga dapat menyebarluaskan barang dan jasanya yang mereka produksi. Dengan kata lain digitalisasi dapat menciptakan pasar yang luas sehingga dapat menambah keuntungan bagi UMKM tersebut. Adapun salah satu cara yang dapat dilakukan pemerintah adalah dengan memasang *WIFI* pada tempat publik di lokasi UMKM sering berada seperti di Pasar tradisional, tempat

pelelangan ikan, tempat pengepul sayur, dan lain-lain. Selain itu kebijakan pemerintah perlu melindungi UMKM dari fintek illegal dengan melakukan sosialisasi bagaimana mencari modal dan pendanaan serta menempatkan dananya pada tempat yang aman dan resmi sehingga pada masa yang akan datang tidak merugikan UMKM tersebut. Kebijakan pemerintah sudah seharusnya mendukung pengembangan UMKM menggunakan digital platform melalui perundang-undangan dan peraturan pemerintah dimana daerah pedesaan dan terpencil wajib ada *WIFI* pada tempat-tempat publik. Untuk menjaga keberlangsungan UMKM, pemerintah juga perlu mengeluarkan kebijakan yang melindungi pelaku UMKM dari keberadaan pengusaha-pengusaha besar, seperti mengatur pembukaan gerai seperti Alfamart, Indomart ataupun supermarket agar tidak mengancam keberadaan pasar-pasar tradisional serta toko tradisional yang dimiliki oleh UMKM.

KESIMPULAN

Dalam era digital dimana penggunaan internet menjadi hal yang lazim sehingga merubah kebiasaan dari masyarakat dalam melakukan transaksi jual beli suatu produk ataupun jasa. Dengan demikian, pelaku UMKM harus mengikuti perkembangan tersebut dengan melakukan transaksi penjualan maupun pemasarannya melalui *digital platform*. Bank sebagai *agent of development* sudah selayaknya mendukung pelaku UMKM dalam akses modal maupun layanan bisnis dan keuangannya dengan bisnis proses yang cepat dan terjangkauanya angsuran pinjaman. Implementasi layanan yang cepat, dan tidak adanya agunan pada plafond pinjaman, yang selama ini dilakukan oleh fintek dapat menjadi nilai tambah apabila bank dapat melakukan kolaborasi dengan fintek untuk memberikan layanan pinjaman. Selain itu peran pemerintah sebagai regulator dapat mendukung UMKM dengan kebijakan yang melindungi pelaku UMKM dalam bersaing dengan pengusaha besar.

DAFTAR PUSTAKA

Adeyemi, S. K. (2006). Banking sector consolidation in Nigeria: Issues and challenges. *Union Digest*, 9(3).

- Aldin, I. U. (2019). Satgas Waspada Investasi Blokir 446 Fintech dan Entitas Ilegal. Retrieved from <https://katadata.co.id/berita/2019/03/13/satgas-waspada-investasi-blokir-446-fintech-dan-entitas-ilegal>
- Amah, N. (2013). Bank Syariah dan UMKM Dalam Menggerakkan Roda Perekonomian Indonesia: Suatu Kajian Literatur. *ASSETS: Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*, 2(21), 48–54.
- AnnualReport. (2017). *Laporan Tahunan Bank Mandiri Syariah: Tumbuh Sehat Mengalirkan Berkah untuk Negeri*.
- APJII. (2019). Statistik Pengguna Digital dan Internet Indonesia 2019. Retrieved February 5, 2020, from <https://www.boc.web.id/statistik-pengguna-digital-dan-internet-indonesia-2019/>
- Ayyagari, M., Demircug-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2011). *Contribution to Employment, Job Creation, and Growth*. Retrieved from <http://econ.worldbank.org>.
- Beck, T., & Demircug-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking and Finance*, 30(11), 2931–2943. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.009>
- Berger, A. N., & Udell, W. S. (2007). Small Business Credit Scoring and Credit Availability. *Journal of Small Business Management*, 45(1), 5–22.
- Dika Irawan. (2018). Baru 8% Pelaku UMKM yang Memanfaatkan Platform Online. Retrieved from <https://ekonomi.bisnis.com/read/20180929/87/843556/baru-8-pelaku-umkm-yang-memanfaatkan-platform-online>
- Dorflleitner, G., Leidl, M., Priberny, C., & Von Mosch, J. (2013). What determines microcredit interest rates? *Applied Financial Economics*, 23(20), 1579–1597. <https://doi.org/10.1080/09603107.2013.839860>
- Ghosh, A. (2015). Banking-industry specific and regional economic determinants of non-performing loans: Evidence from US states. *Journal of Financial Stability*, 20, 93–104.

<https://doi.org/10.1016/j.jfs.2015.08.004>

- Kabecha, W. W. (1999). Technological capability of the micro-enterprises in Kenya's informal sector. *Technovation*, 19(2), 117–126.
- Kemenkop. (2018). Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah - www.depkop.go.id. Retrieved March 7, 2020, from <http://www.depkop.go.id/data-umkm>
- Kim, K. K., & Prabhakar, B. (2004). Initial trust and the adoption of B2C e-commerce. *ACM SIGMIS Database*, 35(2), 50–64. <https://doi.org/10.1145/1007965.1007970>
- Metronews. (2018). Rp15 Triliun: Total Pembiayaan Fintech Di Indonesia. Retrieved from <http://fintekmedia.id/post/rp15-triliun-total-pembiayaan-fintech-di-indonesia>
- Nugroho, L. (2014). *CENTRAL BANK REGULATION AND ITS IMPACT ON GREEN MICROFINANCE: (Extensive internship report)*.
- Nugroho, L. (2020). Bank Syariah dan Dinamika Financial Technology (Fintek) Pada Era Revolusi Industri 4.0. In Udin Saripudin (Ed.), *Eksistensi Bisnis Islami di Era Revolusi Industri 4.0* (pp. 153–181). Widina Bhakti Persada.
- Nugroho, L., & Ali, A. J. (2020). E-Commerce to Improve Homemaker Productivity (Women Entrepreneur Empowerment at Meruya Utara, Kembangan District, West Jakarta, Indonesia). *Amalee: Indonesian Journal of Community Research & Engagement*, 1(01), 13–24.
- Nugroho, L., Badawi, A., & Hidayah, N. (2019). Indonesia Islamic Bank Profitability 2010-2017. *Shirkah Journal of Economics and Business*, 4(1), 75–99.
- Nugroho, L., & Chowdhury, S. L. K. (2015). Mobile Banking for Empowerment Muslim Women Entrepreneur: Evidence from Asia (Indonesia and Bangladesh). *Tazkia Islamic Finance & Business Review*, 9(1), 83–100. Retrieved from <http://tifbr-tazkia.org/index.php/TIFBR/article/view/79>
- Nugroho, L., Hidayah, N., Badawi, A., & Ali, A. J. (2019).

- Socialization of Mobile Banking and Internet Banking For Mikro and Small Entrepreneur (Gender and Business Sector Perspective- Kemayoran Night Market Community). *ICCD*, 2(1), 419–426.
- Nugroho, L., & Nezzim Bararah, H. (2018). Pengaruh Good Corporate Governance dan Biaya Operasional dan Pendapatan Operasional (BOPO) terhadap stabilitas keuangan bank umum syariah di Indonesia Tahun 2012-2017. *Jurnal Inovasi Dan Bisnis*, 6(2), 160–169. Retrieved from www.ejournal.polbeng.ac.id/index.php/IBP
- Nugroho, L., & Tamala, D. (2018). Persepsi Pengusaha UMKM Terhadap Peran Bank Syariah. *SIKAP: Sistem Informasi, Keuangan, Auditing Dan Perpajakan*, 3(1), 49–62. Retrieved from <http://jurnal.usbykp.ac.id/index.php/sikap>
- Nugroho, L., Villaroel, W., & Utami, W. (2018). The Challenges of Bad Debt Monitoring Practices in Islamic Micro Banking. *European Journal of Islamic Finance*, 11, 1–11. Retrieved from <http://www.ojs.unito.it/index.php/EJIF>
- Prasetyo, P. E. (2008). Peran Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dalam Kebijakan Penanggulangan Kemiskinan dan Pengangguran. *AKMENIKA UPY*, 2(1), 1–13.
- Rahmana, A. (2009). Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Retrieved from <https://infoukm.wordpress.com/>
- Sassi, S., & Gasmi, A. (2014). The effect of enterprise and household credit on economic growth: New evidence from European union countries. *Journal of Macroeconomics*, 39(PA), 226–231. <https://doi.org/10.1016/j.jmacro.2013.12.001>
- Statista. (2017). Proyeksi Pembeli dan Penetrasi Pembeli Digital Indonesia (2016-2022). Retrieved from <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2018/03/27/berapa-pembeli-digital-indonesia>
- Sudaryanto, Ragimun, & Wijayanti, R. R. (2013). *Strategi Pemberdayaan UMKM Menghadapi Pasar Bebas ASEAN*. Jakarta.

- Suisse Credit International. (2018). 1% Orang Terkaya Indonesia Menguasai 46% Kekayaan Penduduk | Databoks. Retrieved March 8, 2020, from <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2018/10/30/1-orang-terkaya-indonesia-menguasai-46-kekayaan-penduduk>
- Tumbelaka, M., & Loindong, S. (2014). Servicescape dan Personal Selling Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Nasabah Tabungan Britama Bank BRI Cabang Manado. *Jurnal EMBA*, 2(2), 1239–1250.
- Wardhana, M. (2017). Skema Alternatif Penyaluran Kredit Usaha Rakyat bagi Pelaku UMKM dengan Peran Pemerintah Daerah Sebagai Avalis. *Jurnal Ilmiah Galuh Justisi*, 5(1), 23–25. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=ocI1AQAAIAAJ&pgis=1>
- Wijaya, E., & Kesumawardhani, A. (2010). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Outstanding Kredit Umum Pedesaan (Kupedes) PT Bank Rakyat Indonesia (Persero).Tbk. *Media Ekonomi*, 18(1), 65–84.

BIOGRAFI PARA PENULIS



Cahya Fajar Budi Hartanto, Penulis lahir di Semarang, 12 April 1982. Menyelesaikan studi D3 di Akpelni, S1 di STMT Trisakti, dan S2 di Unisbank, serta sedang menempuh S3 di Universitas Negeri Semarang. Penulis berlatar belakang profesi Perwira Pelayaran Niaga dan saat ini menjabat sebagai Direktur di Politeknik Bumi Akpelni. Penulis telah menghasilkan dua buku ajar yaitu Ilmu Pelayaran Astronomi serta Kompas dan Sistem Kemudi. Penulis ikut menulis antologi berjudul Neo NLP Talk, Bukan Guru Biasa, Tinta Samudera di Meja Kerja, dan Menyemai Renjana Memendar Senjana. Penelitian yang dihasilkan fokus pada bidang ilmu manajemen dan dapat dilihat pada akun Google Scholar penulis.



Zubaidah Hanum dilahirkan di Rantau Prapat, 03 Januari 1969 sebagai anak pertama dari empat bersaudara. Penulis lulus D3 dari Politeknik Medan tahun 1993, lulus S1 dari STIM Sukma Medan tahun 2007 dan lulus S2 dari STIE Harapan Medan tahun 2012. Penulis meniti karir sebagai dosen tahun 2013 di Politeknik LP3i Medan di Program studi Administrasi Bisnis dengan mengampu mata kuliah Manajemen, MSDM, Manajemen Perkantoran dan Manajemen Pemasaran. Penulis sekarang menjabat sebagai Ketua Program Studi Administrasi Bisnis di Politeknik LP3i Medan. Penulis juga merupakan anggota Asosiasi Dosen Indonesia, Hr-community dan International motivator Association of Indonesia



Iswandi Idris, dilahirkan di Tanjung Tanah, Kab Kerinci 26 Juni 1976, Sebagai Anak Pertama Dari Tiga Bersaudara. Penulis Lulus S1 Dari Teknik Mesin USU Dan S2 Teknik Industri USU. Memulai Karir Sebagai Dosen Politeknik LP3I Medan Tahun 2004 Sampai Sekarang. Mata Kuliah yang diampu: E-Business, Rancangan Web, Sistem Informasi, Proposal Bisnis, etika profesi. Memenangkan Berbagai Hibah Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat Dari Simlitabmas. Menjadi Narasumber Industri 4.0, E-Commerce Dan Praktisi Web. Peserta Program Beasiswa Retooling Kompetensi Vokasi Dosen Pendidikan Tinggi Vokasi Di HTL St. Polten - Austria Tahun 2017. Sekarang Penulis Menjadi Ka. LPPM, Sinta ID: 6014305, Scopus Id: 57214154048



Sutarmin, menyelesaikan pendidikan sarjana di Jurusan Kimia FMIPA Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta pada tahun 1998. Penulis memulai karir di *Quality Control* di PT Indesso Aroma Purwokerto dan terakhir sebagai Manajer Pembelian Bahan Alam. Mulai tahun 2013, Penulis menjadi staff pengajar di Universitas Peradaban Bumiayu. Pendidikan Pasca Sarjana di Magister Manajemen Universitas Jenderal Soedirman ditempuh tahun 2010-2011. Sedangkan pendidikan Doktoral (S3) ditempuh di program Doktor Ilmu Manajemen Universitas 2015-2019 dengan mengambil konsentrasi bidang manajemen operasional. Selain sebagai dosen yang aktif melakukan penelitian dan pengabdian, penulis juga banyak menulis dan mempublikasikan jurnal baik level nasional maupun internasional



Muhammad Ramaditya, merupakan Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta (STEI) yang mengajar di Program Sarjana (S1) Manajemen di bidang perilaku organisasi dan manajemen strategis. Saat ini beliau menjabat sebagai sekretaris departemen manajemen. Pendidikan tingginya dimulai dari S1 di Universiti Utara Malaysia dengan program Business Administration, dilanjutkan dengan program S2 di Perguruan tinggi yang sama dalam bidang Sains Manajemen. Saat ini beliau sedang melanjutkan program S3 di IPB University dengan program Doktor Manajemen Bisnis. Latar belakang pengalaman sebagai praktisi di beberapa perusahaan multinasional di bidang human resource dan saat ini berkontribusi aktif dalam dunia akademisi dalam penelitian, buku dan berkecimpung sebagai seorang *sociopreneur*.



Robert Tua Siregar, lahir di Pematangsiantar pada tanggal 18 November 1967. Sarjana Teknik Manajemen Industri pada 1992 Fakultas Teknik Universitas Sisingamangaraja XII Medan, dan Sarjana Sospol pada 1992 Univ. Sumatera Utara Indonesia Medan. Pada tahun 1998 Program Tugas Belajar pada Magister Perencanaan Pembangunan Wilayah dan Pedesaan dan lulus pada tahun 2001 dari Universitas Sumatera Utara Indonesia Medan, dan tahun 2007 Bidang Urban & Regional Planning pada University of Malaya. Sejak tahun 1994 sudah dosen yayasan, pada tahun 2012 menjadi Dosen DpK di Universitas Swasta di Program Pascasarjana dan Prodi Manajemen di STIE Sultan Agung Pematangsiantar. Buku terbit 5, Surel: tuasir@gmail.com



Abd. Rasyid Syamsuri, Lahir di Kota Sibolga, Provinsi Sumatera Utara tanggal 28 Mei 1987. Pendidikan Strata 1 berasal dari Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen di Universitas Islam Sumatera Utara. Pendidikan Strata 2 Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara. Sekarang ini penulis juga melanjutkan studi Program Doktor (S3 Ilmu Manajemen) di Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara. Penulis berprofesi sebagai Dosen Fakultas Ekonomi di Universitas Muslim Nusantara Al Wahsliyah Medan. Beberapa buku ilmiah yang pernah ditulis :1) Perilaku Organisasi, 2) Etika Kerja Islam, 3) Manajemen Sumber Daya Manusia: Kajian Riset dan Implementasi.



Lucky Nugroho, lahir di Jakarta pada tanggal 21 Desember 1979. Pendidikan yang telah ditempuh penulis adalah sebagai berikut:

- S1 Sarjana Ekonomi lulus pada tahun 2001 dari Fakultas Ekonomi pada jurusan Akuntansi Universitas Islam Indonesia;
- S2 Magister Manajemen lulus pada tahun 2011 dari Universitas Trisakti;
- S2 Magister Akuntansi dengan konsentrasi Akuntansi Syariah dari Universitas Padjadjaran Bandung lulus pada tahun 2014;
- S2 Advance Master Microfinance lulus pada tahun 2015 dari Universite Libre de Bruxelles-Solvay Brussels School of Economic and Management, Belgia;
- Post-Graduate dari Erasmus University Rotterdam pada tahun 2016 dengan konsentrasi Sustainable Local Economics Development.

Sejak tahun 2015, penulis adalah staf pengajar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana Jakarta. Penulis juga sebagai Praktisi perbankan, Tahun 2002-2009, praktisi di Bank Rakyat Indonesia dan sejak Tahun 2009

s.d saat ini, aktif sebagai *Learning Consultant* di Bank Mandiri Syariah (BSM). Penulis juga aktif sebagai pengurus pada bidang kerjasama Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI) Komisariat Universitas Mercu Buana, Anggota pada Forum Dosen Ekonomi dan Bisnis Islam, serta sebagai pengurus Ikatan Dosen Republik Indonesia (IDRI) wilayah Jakarta.



Willy Arafah, lahir di Curup (Bengkulu), 18 Februari 1971. Pendidikan yang telah ditempuh penulis adalah sebagai berikut:

- S1 Sarjana Ekonomi pada tahun 1994 dari Universitas Trisakti;
- S2 Magister Manajemen lulus pada tahun 1994 dari Universitas Trisakti;
- S3 Doktor Manajemen Pendidikan lulus pada tahun 2006 dari Universitas Negeri Jakarta
- S3 Doktor Manajemen Bisnis dan Strategik pada tahun 2006 dari SanBeda Graduare School of Business, Manila, Filipina.

Saat ini penulis adalah staf pengajar pada Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti, Jakarta sejak tahun 1997. Selain itu penulis juga Asisten Direktur II Bidang Administrasi dan Keuangan pada PPS & Sekretaris Program pada Program Doktor Ilmu Ekonomi. Selain itu penulis juga aktif sebagai Ikatan Doktor Ekonomi Indonesia, Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia, Badan Musyawarah Masyarakat Propinsi Bengkulu. Penulis adalah saalah satu Guru Besar di Universitas Trisakti

MANAJEMEN

Hasil pemikiran dari Para Dosen
Berbagai Perguruan Tinggi di Indonesia
(book chapter-first edition)

Chapter 1: Kerja Tim dalam Organisasi

Chapter 2: Strategi Perencanaan Usaha dalam Dunia Perusahaan

Chapter 3: Strategi Pemasaran Perusahaan dalam e-Bisnis

Chapter 4: Reformasi Industri 4.0 Terhadap Manajemen dan Manajer

Chapter 5: Model dan Revolusi Bisnis

Chapter 6: Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Chapter 7: Eksistensi dan Tantangan UMKM Pada Era Glocalisasi

C.F.B. Hartanto | Politeknik Bumi AKPELNI, Semarang

Z. Hanum & I. Idris | Politeknik LP3I Medan

Sutarmin | Universitas Peradaban, Brebes

M. Ramaditya | STIE Indonesia, Jakarta

R.T. Siregar | STIE Sultan Agung, Pematang Siantar

A.R. Syamsuri | UMN Al-Washliyah, Medan

Lucky Nugroho | Universitas Mercu Buana, Jakarta

Willy Arafah | Universitas Trisakti, Jakarta



Editors

Sumitro, A. Suroso & S. Nurhayati *Eds*

Business, Management and Accounting

ISBN 978-623-93931-2-0 (PDF)



9 786239 393120

»sihsawit.com