

INTERNATIONAL OPERATION MANAGEMENT

Disusun oleh:
Made Surya Pramana
I Putu Iwan Pramana Putra
Ni Made Wahyuni
I Wayan Gde Sarmawa



(Digunakan dilingkungan Fakultas)

**PRODI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS WARMADEWA
2024**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Buku Ajar : International Operation Management
Mata Kuliah : Manajemen Operasi Internasional
Kode Mata Kuliah :
Nama Penulis : Made Surya Pramana
I Putu Iwan Pramana Putra
Ni Made Wahyuni
I Wayan Gde Sarmawa
Putu Kemala Vidyantari

Prodi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Menyetujui,

Kaprodi Manajemen

UPMF

Dr. Putu Ayu Sita Laksmi, B.Bus., M.Sc.
230340437

L.G.P. Sri Eka Jayanti, S.E., Ak., M.Si., CA
230340230

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr. Ida Bagus Agung Dharmanegara, S.E., M.Si.
196307101992031003

KATA PENGANTAR

Modul ini ditulis untuk digunakan di lingkungan Fakultas pada mata kuliah Manajemen Operasi Internasional, dan disajikan dalam bahasa Indonesia. Puji Syukur Penulis Panjatkan Ke Hadirat Tuhan Yang Maha Esa, akhirnya modul ini bisa terselesaikan juga. Modul ini terkait dengan Operasi Internasional, karena itu sengaja kami beri judul "*International Operation Management*". Tujuannya adalah untuk memberikan pengertian dasar tentang bagaimana kegiatan bisnis yang beroperasi di luar negeri.

Ide dasar untuk menulis modul ini berawal dari diberikannya mata kuliah internasional di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Waemadewa, terutama di Prodi Manajemen. Diberikan karena adanya tuntutan globalisasi yang mendesak untuk memberikan wawasan yang cukup komprehensif kepada mahasiswa. Praktek bisnis yang mengglobal harus dihadapi dengan mempersiapkan sumberdaya manusia yang memiliki wawasan global. Karena itu Manajemen Operasi Internasional diberikan, berdampingan dengan Manajemen Keuangan Internasional dan Manajemen Pemasaran Internasional.

Karena Manajemen Operasi Internasional pada hakikatnya merupakan praktek bisnis yang dilakukan secara global, literaturya pun sewajarnya menjadi luas. bukan hanya manajemen operasi saja, tapi termasuk juga perdagangan internasional, bisnis internasional, teknologi, dan manajemen lintas budaya, namun tetap penekannya pada bagaimana mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dan bisa berkembang.

Efisiensi dalam memperoleh faktor-faktor produksi menjadi kajian utamanya tentu saja karena efisiensi juga ditentukan oleh penyerapan produk, pasar luar negeri juga harus menjadi dasar dalam keputusan Manajemen Operasi Internasional. Walaupun sederhana, semoga modul ini menjadi bacaan yang bisa memberikan pengetahuan dasar dalam memahami manajemen operasi terutama oleh para mahasiswa. Kritik dan saran untuk memperbaiki modul ini sangat diharapkan dari para pembaca. Tanpa itu kami tidak akan mampu menyempurnakan modul ini yang diharapkan bisa terpakai di dunia Pendidikan maupun di dunia Praktek.

Akhirnya kami ucapkan terimakasih kepada rekan-rekan dan semua pihak yang telah mendorong dan mendukung dalam penulisan modul ini.

Denpasar, Maret 2024

Penulis.

UCAPAN TERIMAKASIH

Puji Syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan kekuatan dan kesempatan yang tak ternilai kepada penulis untuk menyelesaikan Modul Ajar ‘Manajemen Operasi Internasional’ ini. Penulisan modul ini digunakan di lingkungan Fakultas sebagai buku ajar Mata Kuliah Manajemen Operasi Internasional. Di samping itu penulisan modul ini juga didorong karena masih minimnya buku referensi yang secara khusus mendiskusikan manajemen operasi internasional di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Warmadewa.

Isi modul ini penulis lengkapi dengan materi sesuai dengan RPS dan dilengkapi dengan soal-soal latihan. Namun demikian, penulis tetap menyadari masih banyak kekurangan-kekurangan baik dari segi substansi, penyajian maupun aktualitasnya. Oleh karena itu, kritik dan saran perbaikan dari para pembaca dalam rangka perbaikan modul ini di masa yang akan datang sangat penulis harapkan. Atas kritik dan saran perbaikan tersebut penulis sampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya. Semoga hasil perbaikan itu dapat melengkapi isi dari ilmu pengetahuan yang lebih komprehensif. Namun demikian, segala kesalahan yang ada tetap menjadi tanggung jawab penulis. Dalam penulisan modul ini penulis banyak mendapat bantuan dan masukan dari para rekan. Atas segala bantuan tersebut penulis sampaikan terima kasih. Terima kasih yang tulus juga penulis sampaikan terutama kepada Bapak Dr. Ida Bagus Agung Dharmanegara, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Ibu Dr. Putu Ayu Sita Laksmi, B.Bus., M.Sc selaku Kaprodi Manajemen yang memberikan dukungan dana dalam pembuatan modul ini.

Atas segala bantuan dan pengertian dari berbagai pihak di atas, penulis sampaikan terima kasih. Semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas segala kebaikan tersebut dengan pahala yang setimpal. Semoga karya ini dapat bermanfaat untuk pengembangan potensi anak bangsa di masa-masa yang akan datang, tidak hanya sebagai kajian aspek kognitif tetapi mampu merasuk pada aspek afektif para pembacanya.

Denpasar, Maret 2024

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	i	
KATA PENGANTAR	ii	
UCAPAN TERIMAKASIH.....	iii	
DAFTAR ISI.....	iv	
BAB I		
KONSEP-KONSEP RUANG LINGKUP MANAJEMEN OPERASI PADA BISNIS		
GLOBAL	1	
A. EKONOMI DAN INDUSTRI.....	1	
B. MASALAH EFISIENSI.....	1	
C. KEUNTUNGAN KOMPARATIF	2	
D. GLOBALISASI.....	3	
E. PERDAGANGAN ANTAR NEGARA	6	
F. KERJASAMA EKONOMI.....	9	
BAB II		
MODEL-MODEL OPERASI INTERNASIONAL.....		11
A. MODEL-MODEL BENTUK USAHA	11	
B. PERUBAHAN BESAR DAN KECIL	11	
C. PERUSAHAAN PERORANGAN.....	11	
D. PERSEKUTUAN (<i>PARTNERSHIP</i>)	12	
E. KOPERASI (<i>COOPERATIVE</i>).....	12	
F. KORPORASI (<i>CORPORATION</i>).....	13	
G. PERUSAHAAN ASING (<i>FOREIGN CORPORATION</i>).....	13	
H. PERUSAHAAN PATUNGAN (<i>JOINT VENTURE</i>).....	13	
I. PERUSAHAAN INDUK (<i>HOLDING COMPANY</i>)	13	
J. KORPORASI MULTINASIONAL.....	14	
K. PENGGABUNGAN PERUSAHAAN (<i>MERGER</i>)	14	
L. <i>BUSINESS TRUST</i>	14	
M. ALTERNATIF BENTUK BADAN USAHA	14	
N. KESIMPULAN.....	15	
BAB III		
STRATEGI BERSAING PADA BISNIS INTERNASIONAL.....		16
A. PANDANGAN GLOBAL MENGENAI OPERASI	16	
B. MENGEMBANGKAN MISI DAN STRATEGI.....	16	

C. MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING MELALUI OPERASI.....	17
D. SEPULUH KEPUTUSAN DALAM MANAJEMEN OPERASI.....	19
E. PENGEMBANGAN DAN IMPLEMENTASI STRATEGI	19
F. PILIHAN-PILIHAN STRATEGI OPERASI.....	20
BAB IV	
INOVASI DAN DESAIN PRODUK PADA BISNIS GLOBAL.....	22
A. PENGEMBANGAN PASAR GLOBAL.....	22
B. STRATEGI MEMASUKI PASAR MODAL	22
C. TAHAPAN PENGEMBANGAN PRODUK.....	24
D. INOVASI DAN TEKNOLOGI.....	26
E. KESIMPULAN	27
BAB V	
ANALISIS RANTAI PASOKAN DAN PERSEDIAAN BAHAN.....	28
A. PENGERTIAN DAN ASPEK-ASPEK DALAM MANAJEMEN RANTAI PASOKAN.....	28
B. PENGELOMPOKAN BAHAN	28
C. PENGENDALIAN PERSEDIAAN	29
D. PEMBELIAN BAHAN KATEGORI ABC.....	30
E. PEMESANAN EKONOMIS	31
BAB VI	
MENDEFINISIKAN PENGEMBANGAN PRODUK BARU PADA BISNIS GLOBAL	37
A. PENGEMBANGAN PRODUK BARU.....	37
BAB VII	
PENGEMBANGAN PRODUK BARU, RANTAI PASOKAN, STRATEGI BERSAING PADA BISNIS GLOBAL/INTERNASIONAL.....	41
A. SISTEM RANTAI PASOKAN.....	41
B. TUJUAN DARI RANTAI PASOKAN (<i>SUPPLY CHAIN</i>).....	41
C. PENGELOLAAN RANTAI PASOKAN	43
BAB VIII	
PERENCANAAN AGREGAT DAN PERENCANAAN KAPASITAS	45
A. PROSES AGREGASI.....	45
BAB IX	
KONSEP MANAJEMEN KUALITAS	49
A. DIMENSI KUALITAS	49
B. MENGENDALIKAN KUALITAS.....	49

C. MANAJEMEN KUALITAS TERPADU.....	50
D. KRITERIA MANAJEMEN KUALITAS.....	51
E. TUJUAN MANAJEMEN KUALITAS.....	51
F. TAHAPAN MANAJEMEN KUALITAS	51
G. KONSEP TAGUCHI	52
H. ALAT TQM	52
I. PENGERTIAN STANDAR INTERNASIONAL	52
J. MANFAAT PENERAPAN ISO 9001 DALAM PERUSAHAAN :.....	53
BAB X	
KONSEP PENENTUAN LOKASI DAN LAYOUT	55
A. METODE PENENTUAN LOKASI.....	55
B. TUJUAN PENENTUAN LOKASI.....	56
C. FAKTOR-FAKTOR PEMILIHAN LOKASI.....	56
D. METODE PENENTUAN LOKASI.....	57
E. ISU STRATEGIS DALAM STRATEGI LOKASI.....	58
BAB XI	
SDM DALAM MANAJEMEN OPERASIONAL PADA BISNIS GLOBAL.....	61
A. BUDAYA DAN ETOS KERJA	61
B. PEMELIHARAAN KARYAWAN	65
C. PENGEMBANGAN KARYAWAN	66
D. SISTEM PENGUPAHAN STANDAR KERJA	69
BAB XII	
MEMAHAMI SISTEM INFORMASI MANAJEMEN DALAM MANAJEMEN OPERASIONAL.....	72
A. INFORMASI DAN LINGKUNGAN BISNIS	72
B. SISTEM INFORMASI MANAJEMEN.....	74
C. PERTUKARAN INFORMASI.....	77
D. STUKTUR ORGANISASI DAN MIS.....	78
BAB XIII	
KASUS - KASUS TERKAIT DENGAN SDM	80
A. Latar Belakang	80
B. LANDASAN TEORI.....	81
C. PERMASALAHAN KASUS.....	83
D. KESIMPULAN.....	84
BAB XIV	
ETIKA DALAM KEGIATAN OPERASI INTERNASIONAL	86

A. ETIKA DALAM BERBISNIS	86
B. ETIKA BISNIS DALAM KEGIATAN OPERASI	87
C. HUBUNGAN BUDAYA, AGAMA, DAN PERILAKU ETIKA.....	88
D. KEWIRAUSAHAAN DALAM BISNIS KECIL.....	89
DAFTAR PUSTAKA	91

BAB I

KONSEP-KONSEP RUANG LINGKUP MANAJEMEN OPERASI PADA BISNIS GLOBAL

A. EKONOMI DAN INDUSTRI

Ekonomi international adalah bagian atau cabang dari ilmu ekonomi yang diterapkan pada kegiatan- kegiatan ekonomi antar negara atau antar bangsa. kegiatan perekonomian yang dilakukan antar bangsa, negara, maupun antara orang-orang perorangan dari negara yang satu dengan negara yang lain. Industri internasional adalah perusahaan yang menjual produknya di luar negeri dengan mengekspornya ke negara-negara tersebut dan mereka mungkin juga terlibat dalam berbagai kegiatan impor.

Industri adalah Kumpulan dari perusahaan-perusahaan yang sejenis atau yang memiliki keterkaitan dalam membentuk produk akhir. Contoh: perusahaan permintalan, perusahaan pertenunan, perusahaan pencelupan, perusahaan garmen, perusahaan border, perajutan, yg semuanya tergabung dalam perusahaan tekstil.

B. MASALAH EFISIENSI

Masalah efisiensi dalam operasi internasional dapat muncul dari berbagai faktor, termasuk:

a. Koordinasi dan Komunikasi

Kesulitan dalam mengoordinasikan aktivitas di berbagai lokasi geografis dan budaya dapat menghambat efisiensi operasi internasional.

b. Perbedaan Regulasi

Kebijakan dan peraturan yang berbeda antar negara dapat mempersulit proses operasional, termasuk dalam hal impor, ekspor, dan standar kualitas.

c. Logistik dan Transportasi

Memastikan aliran barang yang lancar dan tepat waktu di seluruh rantai pasokan global dapat menjadi tantangan, terutama karena masalah seperti transportasi, penyimpanan, dan distribusi.

d. Manajemen Rantai Pasokan

Kompleksitas manajemen rantai pasokan yang melintasi batas negara seringkali dapat menimbulkan hambatan dalam mencapai efisiensi, terutama dalam hal inventarisasi, perencanaan permintaan, dan penjadwalan produksi.

e. Perbedaan Budaya Kerja:* Perbedaan budaya kerja dan gaya manajemen antar negara dapat mengakibatkan ketidakcocokan dalam strategi operasional dan memperlambat pengambilan keputusan.

f. Teknologi dan Infrastruktur

Ketersediaan infrastruktur dan teknologi yang berbeda di berbagai negara dapat memengaruhi kemampuan perusahaan untuk menjalankan operasi dengan efisien.

Untuk mengatasi masalah efisiensi ini, perusahaan perlu mengadopsi strategi manajemen yang sesuai dengan konteks internasional, termasuk investasi dalam

teknologi, pelatihan staf, kemitraan yang solid, dan adaptasi terhadap perbedaan budaya dan regulasi.

C. KEUNTUNGAN KOMPARATIF

Teori Keuntungan Komparatif dikembangkan oleh ahli ekonomi dengan tokohnya David Ricardo. Menurut teori ini Negara A dan Negara B bisa menjalin perdagangan walaupun Negara A tidak memiliki keuntungan mutlak dalam menghasilkan berbagai produk.

Negara	Produk Manufaktur	Produk Pertanian
Jepang	10 unit	8 ton
Indonesia	6 unit	10 ton

1. Pengertian Keuntungan komparatif

Keuntungan komparatif dalam operasi internasional merujuk pada konsep ekonomi yang menyatakan bahwa sebuah negara akan memperoleh manfaat dari perdagangan internasional dengan fokus pada produksi barang atau layanan di mana mereka memiliki keunggulan relatif dibandingkan dengan negara lain.

2. Manfaat Keuntungan Komparatif

Dalam konteks operasi internasional, keuntungan komparatif dapat menghasilkan beberapa manfaat yaitu:

a. Spesialisasi Produksi

Negara dapat fokus pada produksi barang atau layanan di mana mereka memiliki keunggulan komparatif, yang dapat menghasilkan efisiensi produksi lebih tinggi dan biaya produksi lebih rendah.

b. Perluasan Pasar

Dengan menjual produk-produk yang dibuat dengan biaya yang lebih rendah karena keuntungan komparatif, perusahaan dapat memperluas pasar mereka di tingkat internasional, meningkatkan volume penjualan dan pendapatan.

c. Inovasi dan Pengembangan

Dengan fokus pada area di mana mereka memiliki keunggulan komparatif, perusahaan dapat mendorong inovasi dan pengembangan produk yang lebih canggih dan berdaya saing, karena mereka memiliki insentif untuk terus meningkatkan kualitas dan efisiensi produksi.

d. Kerja Sama Internasional

Adopsi keuntungan komparatif dapat mendorong kerja sama internasional yang lebih luas, karena negara-negara akan saling mengandalkan satu sama lain untuk memenuhi kebutuhan mereka, menciptakan hubungan yang lebih erat dan saling menguntungkan di pasar global.

Dengan memanfaatkan keuntungan komparatif, perusahaan dan negara-negara dapat mencapai efisiensi ekonomi yang lebih tinggi dan menciptakan hubungan perdagangan yang berkelanjutan di pasar internasional.

3. Asumsi Manfaat Keuntungan Komparatif

Menurut David, berikut merupakan asumsi dari manfaat keuntungan komparatif yaitu:

- a. Pertama yaitu perdagangan hanya bisa terjadi antar dua negara saja.
- b. Yang kedua adalah objek barang ataupun akomodasi yang berada di dalam proses perdagangan hanya diizinkan dua jenis saja.
- c. Ketiga yaitu setiap negara hanya diizinkan mempunyai dua unit faktor produksi.
- d. Sifat skala produksi dari proses yang sudah dilakukan adalah *constant return to scale*.
- e. Di dalam teori ini akan diberlakukan teori nilai kerja.

D. GLOBALISASI

1. Pengertian Globalisasi

Menurut Selo Soemardjan, globalisasi adalah terbentuknya sebuah komunikasi dan organisasi di antara masyarakat satu dengan yang lainnya yang berbeda di seluruh dunia yang memiliki tujuan untuk mengikuti kaidah-kaidah baru yang sama. Hubungan tersebut disebabkan oleh penemuan baru seperti alat elektronik dan internet. Teori globalisasi juga dijelaskan oleh sosiolog asal Inggris, Anthony Giddens. Teori globalisasi menurut Giddens menyatakan bahwa globalisasi merupakan keadaan saling ketergantungan antara individu, kelompok masyarakat, dan negara. Hubungan sosial akhirnya menjadi intens antar penduduk di dunia ini. Kemudian, terhubunglah satu peristiwa dengan peristiwa lainnya yang menghasilkan dampak timbal balik antara wilayah sehingga berkembang luas sampai aspek-aspek kehidupan antara keduanya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa globalisasi adalah perubahan yang ditandai dengan perkembangan teknologi secara mendunia.

Globalisasi saat ini telah terjadi di semua bidang kehidupan, ekonomi salah satunya, sehingga muncullah konsep globalisasi ekonomi. Sektor ekonomi memang merupakan bidang yang mudah dan cepat diterpa arus globalisasi. Hal ini karena kebutuhan perekonomian di seluruh dunia yang cenderung sama dan seragam. Namun, sejatinya ekonomi bukan satu-satunya sektor yang terdampak arus globalisasi. Menurut Ketua Riset di *Global Cities Institute* dari RMIT University yang juga seorang Dosen Studi Global, Manfred Steger, ada empat dimensi empiris utama dari globalisasi, yaitu, ekonomi, ekologi, budaya, dan politik. Belakangan ada satu tambahan dimensi lagi dan menjadi dimensi kelima dari globalisasi, yaitu ideologi. Dimensi kelima ini melintasi keempat dimensi lainnya. Menurut Steger, pada dimensi ideologi ini penuh oleh seperangkat norma, kepercayaan, klaim, dan penjelasan mengenai fenomena globalisasi itu sendiri. Fenomena terjadinya pembauran ekonomi serta munculnya ketergantungan ekonomi antar bangsa baik di level lokal, regional, bahkan nasional melalui pergerakan yang intensif dari produk

teknologi, barang, jasa, dan modal, adalah definisi dari globalisasi ekonomi. Dalam bahasa yang lebih sederhana, globalisasi ekonomi menempatkan dunia menjadi suatu kesatuan, tujuannya adalah untuk membangun sebuah kawasan perniagaan yang luas dan melewati batasan negara.

Globalisasi ekonomi juga berkaitan erat dengan fenomena perdagangan bebas yang berupaya menghapus beragam hambatan pada proses perdagangan di kancah internasional. Serangkaian hambatan itu biasanya disebabkan oleh tarif ekspor dan atau impor yang terlampau tinggi sehingga menyebabkan harga barang tak lagi bersaing dengan sehat. Hambatan lainnya dapat pula berwujud politik dalam perdagangan yang dianut oleh suatu negara. Tujuan politik tersebut tak lain tak bukan adalah untuk melakukan proteksi terhadap proses produksi di dalam negara itu. Berdasarkan teori, perdagangan bebas menolak beragam hambatan tersebut.

2. Ciri-Ciri Globalisasi Ekonomi

Berikut merupakan ciri-ciri adanya globalisasi ekonomi yaitu:

- a. Teknologi berkembang demikian pesat, bahkan melintas ruang dan waktu. Eksistensi dari produk teknologi seperti satelit, televisi, *handphone*, dan terutama internet, berhasil menciptakan proses komunikasi dalam lingkup global mampu berlangsung sangat cepat.
- b. Masalah global yang menarik perhatian seluruh dunia meningkat intensitasnya, sebagai contoh, krisis yang bersifat multinasional, regulasi wilayah, serta yang paling banyak diperhatikan saat ini adalah mengenai lingkungan hidup.
- c. Munculnya ketergantungan pada produksi ekonomi dan pasar di negara-negara dunia yang diakibatkan oleh perdagangan global.
- d. Terjadinya interaksi yang bersifat kultural dan melintasi budaya antar warga dunia yang menyoal beragam hal baru.

Di Indonesia sendiri, konstitusi yang ada sejak awal lebih menekankan pada perekonomian terencana yang secara jelas tercatat pada Pembukaan UUD 1945. Pelajari sistem ekonomi nasional, globalisasi, ekonomi konstitusi dan nobel ekonomi pada buku *Globalisasi, Ekonomi Konstitusi, Dan Nobel Ekonomi*.

3. Bentuk Nyata Dari Globalisasi Ekonomi

Adapun bentuk nyata dari adanya globalisasi ekonomi yaitu:

a. Globalisasi Produksi.

Bentuk globalisasi produksi adalah adanya satu atau lebih perusahaan yang mendirikan pabrik di banyak negara. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk meminimalkan biaya produksi. Negara yang dipilih pun biasanya adalah negara yang memiliki tarif upah rendah. Selain itu tarif bea masuk yang diberlakukan oleh negara tersebut juga murah.

b. Globalisasi Pembiayaan.

Globalisasi produksi dapat dilakukan karena adanya globalisasi pembiayaan, yaitu, fasilitas pinjaman ataupun investasi yang bisa didapatkan oleh

perusahaan berkelas internasional di seluruh negara di dunia.

c. Globalisasi Tenaga kerja.

Pada kasus ini, perusahaan global sangat mungkin untuk menggunakan sumber daya manusia dari banyak negara di dunia. Tenaga kerja yang digunakan juga sesuai dengan tingkatannya. Namun sayangnya, hal ini juga membuka peluang bagi perusahaan tersebut untuk memakai jasa SDM yang sudah berpengalaman secara internasional. Sementara mayoritas tenaga dari negara berkembang atau negara tempat produksi hanya akan digunakan untuk menjadi buruh dengan pekerjaan kasar saja.

d. Globalisasi Jaringan Informasi.

Fenomena *borderless world* tampak nyata pada globalisasi jaringan informasi ini. Masyarakat dimanapun saat ini dapat secara cepat, mudah, dan murah mengakses informasi dari seluruh dunia. Kemajuan teknologi disinyalir menjadi penyebab utama dari munculnya fenomena ini, terutama teknologi komunikasi dan informasi.

e. Globalisasi Perdagangan.

Globalisasi perdagangan diwujudkan dengan adanya tarif yang seragam. Bahkan tidak jarang negara-negara di dunia menurunkan tarif ekspor dan impor serta menghapus beragam hambatan yang sifatnya non tarif. Hal ini dilakukan agar perdagangan global menjadi makin cepat, adil, tetapi sekaligus ketat persaingannya

4. Dampak Globalisasi Ekonomi

Dalam kenyataannya globalisasi juga memberikan dampak pada suatu negara, berikut merupakan dampak globalisasi ekonomi terhadap suatu negara yaitu:

a. Dampak Positif

Dampak positif dari globalisasi ekonomi terhadap suatu negara yaitu:

- 1) Globalisasi ekonomi mampu menstimulus tumbuhnya perekonomian di negara tujuan yang mayoritas adalah negara berkembang.
- 2) Globalisasi ekonomi membuat lebih terbukanya mekanisme dan kesempatan investasi di kancah internasional.
- 3) Globalisasi ekonomi mendorong ekonomi dunia untuk terus tumbuh. Tidak hanya parsial dan sektoral, perekonomian dunia tumbuh secara menyeluruh. Hal tersebut disebabkan karena adanya industri yang lokasinya berubah sehingga mendorong efisiensi.
- 4) Pendapatan yang meningkat di negara-negara berkembang sebagai buah dari bebasnya perdagangan berskala internasional juga menjadi dampak positif dari globalisasi ekonomi. Peningkatan pendapatan itu pada akhirnya mampu menekan angka kemiskinan di dunia.
- 5) Masih berhubungan dengan poin di atas, meningkatnya pendapatan negara-negara berkembang akibat perdagangan global pada gilirannya mampu membuat pendapatan per-kapita turut meningkat diskala global.

- 6) Globalisasi ekonomi membuat komoditas barang dan jasa di satu negara meningkat variasinya. Hal ini disebabkan karena banyaknya tawaran beragam barang dan jasa oleh banyak negara, sehingga variasinya pun menjadi lebih banyak di pasar global. Meningkatnya variasi ini juga berakibat terpenuhinya kebutuhan dari penduduk di satu negara.
- 7) Globalisasi ekonomi membuat sebuah negara mampu bersaing di pasar global secara lebih efisien.

b. Dampak Negatif

Dampak negatif dari globalisasi ekonomi terhadap suatu negara yaitu:

- 1) Globalisasi ekonomi menyebabkan tidak efektifnya proses penyesuaian ekonomi di suatu negara. Hal ini disebabkan oleh fleksibilitas yang harus dimiliki oleh negara tersebut sebagai tuntutan saat ingin terjun dalam perdagangan global.
- 2) Globalisasi ekonomi juga mengakibatkan adanya peningkatan kondisi ekonomi yang tak stabil dan sensitif terhadap bermacam peristiwa, misalnya terjadinya perang dan adanya terorisme di suatu negara.
- 3) Globalisasi ekonomi memicu terjadinya kerusakan lingkungan. Hal ini karena meningkatnya pihak yang melakukan aktivitas industri, dari produksi sampai konsumsi.
- 4) Globalisasi ekonomi menyebabkan adanya pendapatan per kapita yang timpang antara negara berkembang dengan negara maju.
- 5) Kesenjangan pendapatan ternyata tidak hanya terjadi antarnegara. Kesenjangan tersebut dapat juga terjadi dalam lingkup suatu negara. Hal ini disebabkan karena tidak meratanya wilayah yang mendapatkan dampak langsung dari globalisasi. Wilayah perkotaan biasanya mendapatkan penghasilan yang lebih besar dibanding pedesaan karena memiliki akses yang juga lebih besar terhadap perdagangan global. Ketimpangan ini menjadi risiko yang tak bisa dihindari, meskipun di sisi lain globalisasi memberikan dampak nyata terhadap ekonomi secara keseluruhan.
- 6) Globalisasi ekonomi mengakibatkan menurunnya level keamanan dalam pekerjaan. Hal ini merupakan dampak dari makin luasnya lingkup pasar, sehingga keamanan saat bertransaksi atau menjalankan pekerjaan menjadi sulit untuk dipastikan.

Berdasarkan dampak yang mungkin terjadi akibat adanya globalisasi ekonomi, maka sangat diperlukan suatu Perusahaan manajemen kegiatan ekonominya. Salah satunya yaitu pada bidang operasional, manajer perlu melakukan pengaturan berupa manajemen operasi secara internasional guna menghindari segala macam dampak negative yang ditimbulkan dari globalisasi.

E. PERDAGANGAN ANTAR NEGARA

1. Pengertian Perdagangan Antar Negara

Perdagangan berasal dari kata dagang yang berarti pekerjaan yang berhubungan dengan menjual dan membeli barang untuk memperoleh keuntungan.

Sehingga, pengertian dari perdagangan antar negara adalah aktivitas menjual dan membeli barang dari suatu negara ke negara lain dengan tujuan mendapatkan keuntungan.

2. Tujuan Perdagangan Antar Negara

Tujuan dari perdagangan antar negara yaitu:

- a. Memenuhi kebutuhan pokok atau sekunder dari suatu negara.
- b. Meningkatkan devisa negara lewat aktivitas ekspor.
- c. Memperluas pasar dan meningkatkan produksi sebuah bisnis.
- d. Membangun kualitas SDM yang terampil, unggul, dan mampu mengikuti perkembangan teknologi.
- e. Membantu pertumbuhan sektor ekonomi negara, menjaga kestabilan harga produk, dan penyerapan tenaga kerja.

3. Manfaat Perdagangan Antar Negara

Manfaat dari perdagangan antar negara yaitu:

a. Memperoleh keuntungan finansial

Seperti prinsip dagang pada umumnya, tentu saja perdagangan antarnegara diharapkan bisa memperoleh keuntungan secara finansial. Dengan jangkauan pasar yang lebih luas, produsen bisa mendapatkan pelanggan dalam jumlah yang lebih banyak.

b. Memperoleh produk yang tidak tersedia

Sebagai konsumen, masyarakat bisa mendapatkan barang atau jasa yang tidak ada di negara mereka. Kondisi geografis bisa mempengaruhi ketersediaan sumber daya alam dan manusia sehingga beberapa kebutuhan harus mengimpor dari negara lain.

c. Menciptakan hubungan bilateral dan multilateral

Dengan adanya aktivitas yang melibatkan dua negara atau lebih, membuat perdagangan antarnegara menciptakan hubungan bilateral dan multilateral. Bilateral adalah hubungan kerja sama internasional antar dua negara, sementara multilateral adalah hubungan kerja sama tiga negara atau lebih. Hubungan ini akan memberikan banyak keuntungan dan manfaat bagi negara-negara yang terlibat.

d. Transfer teknologi

Setiap negara memiliki kemajuan teknologi yang berbeda-beda. Dengan adanya perdagangan antarnegara, maka bisa membuat teknologi yang lebih canggih dari negara lain dikirim ke negara yang membutuhkan. Dengan begitu, negara yang mendatangkan teknologi dari negara lain akan mendapatkan keuntungan berupa kegiatan produksi di negaranya bisa lebih efektif.

e. Memperluas pasar

Perdagangan antarnegara bisa memperluas pasar bagi produsen atau penyedia jasa. Sehingga, dengan aktivitas ini bisa menjaga stabilitas harga produk dan meningkatkan jumlah produksi. Selain itu, berpotensi mendapatkan

keuntungan yang lebih banyak.

f. Meningkatkan devisa negara

Manfaat lainnya adalah bisa meningkatkan devisa negara karena kegiatan ekspor dan penjualan produk ke luar negeri semakin bertambah.

g. Meningkatkan kesempatan kerja

Kesempatan kerja semakin luas karena perdagangan antarnegara ini. Semua orang bisa menjual barang tanpa batasan dan tentu saja semakin banyak permintaan barang dari sebuah perusahaan membuat perusahaan tersebut dapat membuka lapangan pekerjaan lebih banyak.

4. Faktor-Faktor Pendorong Perdagangan Antar Negara

Ada beberapa faktor pendorong perdagangan antar negara yang sangat berpengaruh pada kegiatan ini, yaitu:

a. Menekan biaya produksi

Salah satu kegiatan perdagangan antar negara adalah mendatangkan teknologi dari luar negeri. Dengan adanya teknologi yang lebih canggih pada sebuah perusahaan, membuat mereka bisa meningkatkan hasil produksi dan biaya produksi pun lebih efisien.

b. Perbedaan sumber daya alam

Kondisi geografis yang berbeda-beda pada tiap negara membuat perbedaan sumber daya alam. Hal ini yang membuat perdagangan antar negara berlangsung karena kebutuhan di negaranya tidak tersedia dan harus mendatangkan dari luar negeri.

c. Kebutuhan nasional yang harus dipenuhi

Faktor selanjutnya adalah kebutuhan nasional yang harus dipenuhi. Karena tidak semua negara bisa memenuhi kebutuhan nasional secara menyeluruh, maka harus mendatangkan produk dan jasa dari luar negeri.

d. Perbedaan teknologi

Teknologi tiap negara memiliki perbedaan masing-masing. Negara yang lebih maju akan memiliki banyak teknologi canggih. Sementara, negara kurang maju atau negara berkembang bisa mendatangkan teknologi dari negara maju untuk memenuhi kebutuhan produksi dan kebutuhan masyarakat di negaranya.

5. Jenis-Jenis Perdagangan Antar Negara

Jenis-jenis perdagangan antar negara yaitu:

a. Ekspor

Ekspor adalah aktivitas menjual barang ke luar negeri. Ada dua jenis kegiatan ekspor, yaitu ekspor biasa yang menjual ke luar negeri dengan ketentuan yang sudah berlaku dan ekspor tanpa L/C yang menjual barang dengan izin khusus dari departemen perdagangan.

b. Impor

Impor adalah kegiatan membeli barang dari luar negeri, bisa dikatakan adalah aktivitas kebalikan dari ekspor.

c. Barter

Kemudian, ada barter yang merupakan transaksi menukar barang dengan barang lainnya. Sebelum kegiatan barter dilakukan, terlebih dahulu untuk menentukan nilai dari suatu barang agar tidak ada yang dirugikan.

d. Konsinyasi

Dalam lingkup antarnegara, konsinyasi adalah proses penitipan barang-barang yang akan dijual di pasar internasional ketika menunggu adanya pembeli. Penjual bisa melakukan aktivitas ini di pasar bebas atau bursa dagang agar produknya dilelang.

e. *Package deal*

Aktivitas ini bertujuan untuk memperluas pasar suatu produk dengan sistem membuat perjanjian dagang dengan suatu negara. Isi perjanjian bisa berupa ketetapan jumlah barang yang diekspor atau diimpor.

f. *Border crossing*

Border crossing adalah perdagangan yang terjadi di negara yang saling berbatasan dengan perjanjian yang sudah mereka sepakati bersama. Tujuan dari adanya kegiatan ini adalah untuk mempermudah penduduk yang tinggal di perbatasan dalam berbelanja. Ada dua jenis *border crossing*, yaitu negara yang dibatasi laut dan melewati perbatasan darat.

F. KERJASAMA EKONOMI

1. Pengertian Kerja Sama Ekonomi

Kerja sama ekonomi internasional adalah kerja sama yang menunjukkan hubungan antar negara dalam bidang ekonomi dengan dasar kepentingan tertentu untuk dapat meningkatkan kesejahteraan ekonomi, pertumbuhan ekonomi, dan peningkatan struktur kegiatan ekonomi nasional. Setiap negara memerlukan kerja sama ekonomi internasional karena setiap negara memerlukan negara lain untuk memenuhi kebutuhannya. Perlu dicatat, bahwa tidak ada negara yang mampu memenuhi kebutuhan dalam negerinya secara penuh sendirian. Kondisi geografis, sumber daya alam, dan sumber daya manusia yang berlainan membuat semua negara di dunia memerlukan suplai kebutuhan dari wilayah lain. Konteks inilah yang memicu kerja sama ekonomi antarnegara. Namun, cakupan kerja sama ekonomi ini jauh lebih luas dari sekadar perdagangan internasional. Di dalamnya terjadi kerja sama ekonomi antara 2 atau beberapa negara sekaligus dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan ekonomi, pertumbuhan, sampai struktur kegiatan ekonomi nasional. Kendati demikian, hasil paling umum dari pelaksanaan kerja sama ekonomi internasional memang berupa perdagangan. Tujuan perdagangan internasional juga memenuhi untuk kebutuhan masing-masing negara dan meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya. Dengan bekerja sama, negara-negara mengikatkan diri dalam perjanjian perdagangan atau bidang perekonomian lain, dengan mengandalkan keunggulan komparatif ataupun kompetitifnya.

2. Bentuk Kerja Sama Ekonomi

Kerja sama antara negara maju dengan negara berkembang bisa diwujudkan

dalam bentuk tukar-menukar barang mentah dengan barang jadi, atau pertukaran barang mentah dengan modal dan tenaga ahli. Sedangkan kerja sama sesama negara maju bisa diwujudkan dalam rupa pertukaran tenaga ahli serta Ilmu Pengetahuan dan Teknologi. Secara umum, bentuk kerja sama ekonomi internasional dapat dibagi menjadi empat jenis, yaitu:

a. Kerja Sama Ekonomi Bilateral

Kerja sama ekonomi bilateral melibatkan 2 negara dan bersifat saling membantu. Misalnya, kerja sama Indonesia-Amerika untuk perdagangan komoditas perkebunan, atau kerja sama Indonesia-Malaysia, dan sebagainya

b. Kerja Sama Ekonomi Regional

Kerja sama ekonomi regional dilakukan oleh beberapa negara yang berada di kawasan tertentu. Misalnya, kerja sama ekonomi antara negara-negara di kawasan Asia Tenggara (ASEAN), kerja sama ekonomi antara negara-negara di kawasan Eropa (MEE), kerja sama ekonomi antara negara-negara di kawasan Asia Pasifik (APEC), dan sebagainya.

c. Kerja Sama Ekonomi Multilateral atau Internasional

Kerja sama ekonomi multilateral adalah kerja sama yang melibatkan banyak negara dan tidak terikat batasan wilayah (region) atau kawasan negara tertentu. Contohnya, kerja sama negara-negara penghasil minyak (OPEC), kerja sama perdagangan antar negara (WTO), kerja sama keuangan internasional (IMF), dan sebagainya.

d. Kerja Sama Ekonomi Antar-Regional

Dalam kerja sama ekonomi ini terjalin antara dua kelompok kerja sama ekonomi regional. Misalnya yaitu terjalin kerja sama ekonomi antara MEE dengan ASEAN.

3. Lembaga Kerja Sama Ekonomi Internasional

Kerja sama ekonomi internasional selama ini terorganisasi dalam banyak lembaga. Berikut beberapa contoh lembaga kerja sama ekonomi internasional yaitu:

a. ASEAN (*Association of Southeast Asian Nations*) atau Persatuan negara-negara Asia Tenggara. ASEAN adalah kerja sama negara-negara untuk kestabilan politik, ekonomi dan sosial budaya di Asia Tenggara yang didirikan tanggal 8 Agustus 1967.

b. IMF (*International Monetary Fund*) atau Dana Moneter Internasional. Lembaga ini lahir pada tanggal 27 Desember 1945 setelah diadakan Konferensi di Bretton Woods, AS, dengan maksud untuk melancarkan kembali moneter internasional.

c. IBRD (*International Bank for Reconstruction and Development*) atau *World Bank* (Bank Dunia). Bank Dunia didirikan pada tanggal 27 Desember 1945 dengan tujuan membantu pembiayaan usaha-usaha pembangunan dan perkembangan negara-negara anggotanya dengan memudahkan penanaman modal untuk tujuan yang produktif.

BAB II

MODEL-MODEL OPERASI INTERNASIONAL

Suatu perusahaan disebut hidup apabila dalam perusahaan itu ada kegiatan untuk mengolah produk. Untuk dapat mengolah produk harus ada bahan, alat-alat, dan orang-orang untuk mengolahnya (tenaga kerja). Apabila perusahaan itu ingin terus hidup dan berkembang, bahan-bahan harus terus tersedia dan produk yang dihasilkan harus bisa diterima oleh konsumen. Untuk mengamankan sisi pasokan ini, perusahaan dituntut mencari sumber-sumber lain yang bisa menjamin tersedianya faktor-faktor produksi yang dibutuhkan sesuai dengan persyaratannya.

A. MODEL-MODEL BENTUK USAHA

Ada banyak model organisasi perusahaan yang bisa digunakan, mulai dari perusahaan kecil perorangan yang sangat sederhana hingga perusahaan besar dan rumit. Perusahaan-perusahaan itu bisa digunakan untuk beroperasi di luar negeri. Secara garis besar, kegiatan operasi itu bisa diwujudkan dalam bentuk usaha sebagai berikut:

- 1) Perusahaan perorangan (*proprietorship*)
- 2) Perusahaan persekutuan (*partnership*).
- 3) Korporasi (*corporation*).
- 4) Perusahaan patungan (*Joint venture*).
- 5) *Holding company*.
- 6) *Business trust*.
- 7) *Multinational Corporation*.

Semua bentuk organisasi usaha seperti itu bisa digunakan untuk beroperasi di luar negeri dan tentunya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi itu sendiri, untuk tujuan apa operasi di luar negeri itu dilakukan, apakah untuk memasarkan produk, mendapatkan bahan mentah, atau untuk mendapatkan teknologi yang diinginkan.

B. PERUBAHAN BESAR DAN KECIL

Kegiatan operasi di luar negeri bisa dilakukan bukan saja oleh perusahaan besar, tapi bisa juga perusahaan kecil. Suatu perusahaan dikategorikan besar atau kecil dinilai dari:

- 1) Jumlah pekerjanya,
- 2) Teknologinya,
- 3) Omzet penjualan.

C. PERUSAHAAN PERORANGAN

Perusahaan perorangan banyak macamnya, mulai dari pedangang asongan, tukang baso, pengrajin kayu, pandai besi, warung tegal, penjahit pakaian, hingga toko eceran. Perusahaan perorangan bisa termasuk kegiatan pertanian, perkebunan, atau nelayan. Perusahaan perorangan pada hakikatnya dimiliki sendiri dan diusahakan oleh pemiliknya. Kegiatan usaha ini mengambil porsi terbesar dalam denyut nadi kegiatan perekonomian bangsa. Di Amerika Serikat usaha ini mengambil porsi 73% dari seluruh kegiatan bisnis, tetapi di Indonesia belum ada data yang jelas. Namun kalau

melihat kondisi perekonomian Indonesia seperti sekarang ini kemungkinan perusahaan sendiri bisa mencapai porsi 90%. Perusahaan perorangan bisa saja menjadi perusahaan besar kalau kriteria perusahaan besar memang terpenuhi. Namun pada umumnya perusahaan perorangan sulit menjadi perusahaan besar yang disebabkan karena:

- 1) Sulit menambah modal untuk memperbesar usaha.
- 2) Tanggungjawab yang tidak terbatas. Kalau punya utang harus dilunasi walaupun harus menjual peralatan dapur.
- 3) Sulit mempertahankan kelangsungan hidupnya. Kalau pemiliknya atau tokohnya meninggal dunia biasanya perusahaannya juga ikut hancur. Pada umumnya orang memilih membuka usaha sendiri karena:
 - a. Mudah untuk memulai.
 - b. Tidak memerlukan modal yang besar.
 - c. Tidak sulit dalam menentukan lokasi. Bisa didepan rumah sekalipun.
 - d. Dalam kegiatan yang kecil, tidak memerlukan ijin usaha.
 - e. Mudah dalam mengambil keputusan (tidak perlu memikirkan pendapat orang lain).
 - f. Keuntungan bisa dimiliki sendiri.

D. PERSEKUTUAN (*PARTNERSHIP*)

Persekutuan merupakan pengembangan dari perusahaan perorangan. Kalau perusahaan perorangan hanya dimiliki sendiri, maka persekutuan dimiliki oleh beberapa orang, biasanya tidak lebih dari 9 (sembilan) orang atau kurang dari 10 orang. Dipilih ganjil untuk memudahkan pengambilan keputusan. Masing-masing sekutu bisa menginvestasikan dananya dalam jumlah yang sama atau berbeda. Demikian juga keuntungan yang diperolehnya tidak tergantung pada jumlah dana yang diinvestasikannya tapi tergantung pada perjanjian atau kontribusinya pada perusahaan. Misalnya sekutu yang memiliki keahlian khusus mungkin akan memperoleh pembagian keuntungan yang lebih besar.

E. KOPERASI (*COOPERATIVE*)

Koperasi adalah bentuk lain dari kegiatan usaha. Di Negara-negara maju, koperasi dibentuk untuk mengatasi kelemahan yang terjadi pada perusahaan perorangan dan persekutuan. Karena itu anggota-anggota koperasi biasanya terdiri dari pengusaha-pengusaha perorangan. Mereka membentuk koperasi untuk menyatukan sinergi dalam mencapai tujuan bersama. Koperasi bisa merupakan bentukan dari kumpulan modal, kumpulan keahlian, atau dua-duanya (kumpulan modal dan keahlian). Perusahaan dibentuk untuk mengatasi persoalan bersama seperti untuk mengatasi persoalan faktor produksi seperti bahan baku atau pemasaran produk yang dihasilkan. Perbedaan koperasi dari korporasi meliputi:

- 1) Kepemilikan koperasi ditunjukkan oleh seseorang karena ia menjadi anggotanya (anggota koperasi), sedang korporasi ditunjukkan oleh sahamnya,
- 2) Modal awal koperasi ditentukan oleh besar simpanan pokok para anggota, sedang korporasi oleh besar saham yang dimilikinya.

- 3) Pertambahan modal secara bertahap yang ditentukan simpanan wajib anggota per bulan, sedang korporasi ditentukan oleh kesediaan pemegang saham.
- 4) Ketua koperasi tidak digaji, tapi manager dan pegawainya diberikan gaji.

F. KORPORASI (*CORPORATION*)

Korporasi merupakan suatu badan usaha yang secara legal dipertimbangkan sebagai keseluruhan yang terpisah antara pemilik dan kewajiban perusahaan atas utang- utangnya. Di Indonesia jenis perusahaan ini lebih terkenal dengan perusahaan terbatas. Dibentuk untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada pada perusahaan perorangan atau persekutuan. Bentuk ini lebih fleksibel dan mampu berkembang lebih pesat.

G. PERUSAHAAN ASING (*FOREIGN CORPORATION*)

Perusahaan asing (*foreign corporation*), yaitu perusahaan yang beroperasi didalam negeri tetapi para pemiliknya (pemegang sahamnya) adalah warga negara asing. Para pekerjanya, terutama pekerja tingkat bawah (*first line manager*) diambil dari negeri dimana perusahaan itu beroperasi, tapi untuk tingkat menengah ke atas didatangkan dari perusahaan induknya. Misalnya Teijin Fiber Corporation, perusahaan Jepang yang beroperasi di *lower* managernya diambil dari Indonesia, sedangkan kepala bagian ke atas (*middle clan top level manager*) tetap dipegang oleh orang Jepang sendiri.

H. PERUSAHAAN PATUNGAN (*JOINT VENTURE*)

Istilah patungan (*joint venture*) pertama-tama muntul dan populer di Eropa pada abad ke 17 untuk melakukan kerjasama perdagangan dengan pedangan-pedagang di luar negeri. Kerjasama ini bersifat sementara melakukan kegiatan operasi yang spesifik. Namun dalam perkembangannya, *joint venture* tidak hanya kerjasama antar individu tapi antar korporasi dengan korporasi dan berlangsung dalam jangka panjang. Misalnya perusahaan Tekstile Jepang (*Kuraray*) yang patungan dengan perusahaan di Indonesia (Manunggal grup) untuk membuat bahan tekstil, atau perusahaan Sumitomo Shoji Kaisha yang mengadakan *joint venture* dengan perusahaan Amerika. Dalam kegiatan operasinya, *joint venture* tidak hanya pada satu produk yang spesifik saja, tapi bisa diperluas dalam berbagai kegiatan. Sumitomo membentuk *joint venture* untuk kegiatan perdagangan domestik, *import*, *export*, ke Negara ketiga. Untuk memperlancar kegiatan operasinya, Sumitomo juga terlibat dalam pendanaan (*financing*), pergudangan (*warehousing*), penanaman modal (*investment*), transportasi, pertambangan (*mining*), Kehutanan, real estate, bahkan kepariwisataan (*tourism*). Kegiatan operasi tersebut mampu menyerap tenaga kerja hingga mencapai 250,000 orang (Musselman, 1981).

I. PERUSAHAAN INDUK (*HOLDING COMPANY*)

Perusahaan induk adalah suatu korporasi yang mengendalikan korporasi lainnya. Misalnya sebuah korporasi (perusahaan) mengalami kerugian. Dalam kondisi seperti itu para pemiliknya berpikir untuk melepas sahamnya dan menjualnya kepada kelompok usaha tertentu. Kalau sebagian besar saham korporasi tersebut dibeli oleh korporasi lain maka korporasi yang dibeli itu biasanya menjadi bagian dari dan berada

dibawah kendali korporasi yang membelinya.

J. KORPORASI MULTINASIONAL

Perusahaan-perusahaan yang memiliki kegiatan operasi dengan membuka cabang- cabangnya di Negara-negara lain disebut sebagai perusahaan multinasional MNC (*Multinational Corporation*). MNC membeli sumberdaya alam, membuat barang-barang dan jasa (*goods and services*) dan menjualnya di berbagai Negara. Dengan demikian ia memiliki cabang-cabangnya di beberapa Negara dan terus mengembangkan usahanya keseluruh dunia terutama ke Negara-negara berkembang. Kegiatan operasinya tidak terbatas pada hanya satu kegiatan usaha saja tapi merambah ke berbagai jenis produk (barang dan jasa) sehingga disebut sebagai perusahaan berskala besar (*large economics of scale*). Misalnya IBM, perusahaan ini memiliki pabriknya di 45 negara, mendatangkan komponen elektronika dari lebih 50 negara, kemudian mengekspor produknya (*computer*) ke 130 negara. Lebih dari setengah pendapatannya (*revenue*) begitu juga keuntungannya berasal dari luar negeri.

K. PENGGABUNGAN PERUSAHAAN (MERGER)

Merger atau penggabungan usaha merupakan salah satu strategi dalam menghadapi saingan usaha. Penggabungan ini bisa terjadi antara dua atau lebih perusahaan bergabung menjadi satu sehingga menjadi perusahaan yang besar. Jenis korporasinya bisa sejenis, bisa dalam jalur proses produksi, atau sama sekali tidak ada kaitan produksi. Alasan korporasi untuk melakukan merger yaitu:

- 1) Untuk mengembangkan pasar,
- 2) Untuk memanfaatkan keringanan pajak,
- 3) Untuk menjamin ketersediaan faktor produksi yang dibutuhkan seperti bahan baku, dan
- 4) Untuk menjamin kebutuhan kas dalam rangka melakukan ekspansi.

L. BUSINESS TRUST

Para peneliti menghadapi kesulitan dalam mendefinisikan bentuk perusahaan ini. Perusahaan ini terbentuk dari sekumpulan pemilik property, yaitu para seperti pemilik uang atau real estate, atau asset lainnya, untuk bergabung dalam suatu lembaga yang disebut "Trust ". Lembaga ini (*Trust*) ini dikelola oleh seorang "trustee", yaitu orang yang dipercaya untuk mengurus property para anggotanya (*investor*) untuk tujuan mendapatkan keuntungan (*beneficially*). Masing-masing investor mendapat *certificate of trust* dengan tanggung jawab sebatas dana yang diinvestasikan.

M. ALTERNATIF BENTUK BADAN USAHA

Ada 4 (empat) strategi yang bisa digunakan dalam mengembangkan operasi internasional (Heizer, 2004). Strategi ini digunakan untuk mendapatkan biaya yang rendah (*low cost*) ataupun untuk merespon (*quick response*) kebutuhan konsumen dimana perusahaan beraktivitas (lokal). Keempat strategi itu adalah:

- 1) Strategi internasional (*international strategi*),
- 2) Strategi multidomestik (*multidomestic strategi*),
- 3) Strategi global (*global strategi*),
- 4) Strategi transnasional (*transnational strategi*).

N. KESIMPULAN

Dalam materi model-model internasional mencakup beberapa pembahasan, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Model - Model Bentuk Usaha
- 2) Perubahan Besar dan Kecil
- 3) Perusahaan Perorangan
- 4) Persekutuan
- 5) Koperasi
- 6) Korporasi
- 7) Perusahaan Asing
- 8) Perusahaan Patungan
- 9) Perusahaan Induk
- 10) Korporasi Multinasional
- 11) Penggabungan Perusahaan
- 12) *Business Trust*
- 13) Alternatif Bentuk Badan Usaha

Sehingga dapat disimpulkan bahwa model-model operasi internasional menjangkau lingkungan yang sangat luas.

BAB III

STRATEGI BERSAING PADA BISNIS INTERNASIONAL

A. PANDANGAN GLOBAL MENGENAI OPERASI

Enam alasan operasi bisnis domestik memutuskan untuk berkembang menjadi internasional yaitu:

- 1) Mengurangi Biaya. Banyak perusahaan internasional mencari keunggulan dari kesempatan yang nyata untuk menurunkan biaya. Lokasi di tempat asing dengan upah lebih rendah dapat membantu menurunkan baik biaya langsung maupun biaya tidak langsung.
- 2) Memperbaiki Rantai Pasokan. Rantai pasokan (*supply chain*) biasanya dapat diperbaiki dengan menempatkan fasilitas di negara dimana sumber daya tertentu itu berada. Sumber daya ini boleh jadi merupakan keahlian, pekerja, atau bahan baku.
- 3) Menghasilkan Barang dan Pelayanan yang lebih baik. Meskipun karakteristik barang dan jasa dapat objektif dan diukur. Kita membutuhkan pemahaman yang lebih baik akan adanya deferensiasi budaya dan cara berbisnis di negara yang berbeda. Dengan berada di Negara tempat dipasarkannya barang, pemahaman lebih baik tentang budaya setempat akan diperoleh sehingga perusahaan dapat mengkhususkan barang dan jasanya untuk memenuhi kebutuhan sesuai dengan budaya yang unik di luar negri.
- 4) Memahami Pasar. Karena operasi internasional membutuhkan interaksi dengan pelanggan asing, pemasok, dan pesaing bisnis lain, tidak terelakkan perusahaan internasional harus mempelajari peluang barang dan jasa baru. Pemahaman tentang pasar tidak hanya membantu perusahaan memahami ke mana pasar bergerak, tetapi juga membuat perusahaan mampu melayani pelanggan yang beragam dan mempelancar siklus bisnis mereka.
- 5) Belajar untuk memperbaiki operasi. Pembelajaran tidak dapat dilakukan dalam keterasingan. Perusahaan dapat melayani usaha dan pelanggan dengan baik jika selalu bersikap terbuka terhadap ide-ide baru.
- 6) Mendapatkan dan Mempertahankan Bakat Global. Organisasi global dapat menarik dan mempertahankan karyawan yang baik dengan menawarkan peluang kerja lebih banyak. Organisasi global membutuhkan pekerja dalam semua fungsi dan keahlian di seluruh dunia. Perusahaan global dapat mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang baik karena mereka menyediakan peluang berkembang yang lebih bagus dan perlindungan dari pemutusan hubungan kerja saat kondisi ekonomi memburuk.

B. MENGEMBANGKAN MISI DAN STRATEGI

Manajemen Operasi yang efektif harus memiliki Misi dan Strategi:

- 1) Misi
 - a. Misi adalah tujuan rasionalisasi atas keberadaan organisasi, menunjukkan kontribusi apakah yang dapat diberikan kepada masyarakat, atau

menunjukkan kearah mana organisasi akan melangkah.

- b. Misi menjadi pembatas, fokus organisasi dan konsep dimana organisasi akan melakukan kegiatannya.
- c. Jika misi organisasi telah ditetapkan, maka masing-masing departemen fungsional (pemasaran, produk/operasi,dll) dapat pula menentukan misi penunjang.

2) Strategi

- a. Setelah misi ditetapkan, maka strategi dan implementasinya dapat dimulai.
- b. Strategi menunjukkan bagaimana organisasi akan bekerja untuk mencapai misi dan tujuan-tujuannya, atau merupakan *action* plan organisasi untuk mencapai misinya.
- c. Setiap departemen fungsional memiliki strategi untuk mencapai misinya dan menunjang pencapaian misi organisasi.
- d. Strategi di kembangkan untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada, menetralsir hambatan dan menghilangkan kelemahan.
- e. Tiga konsep strategi untuk mencapai misi yaitu *diferensiasi*, *cost leadership* dan respon yang cepat, ini berarti bahwa manajer operasi harus menghasilkan produk yang lebih baik atau paling tidak berbeda dan lebih responsif.
- f. Manajer operasi harus menerjemahkan tiga konsep ini kedalam kegiatan-kegiatannya. Salah satu atau kombinasi dari ketiga konsep ini akan menghasilkan system yang memiliki keunggulan khusus di atas pesaing.

3) Mengembangkan Misi dan Strategi Perusahaan

Perusahaan yang beroperasi seharusnya mempunyai suatu misi sehingga bias mengetahui arah tujuan yang ingin dicapai, Misi dapat diartikan sebagai:

- a. Alasan pendirian organisasi.
- b. Memberi batasan dan focus.
- c. Menjawab pertanyaan tentang, apa yang akan diberikan kepada masyarakat.

Adapun misi perusahaan yang ditetapkan, diantaranya sangat ditentukan faktor lingkungan konsumen, nilai dan filosofi yang berlaku, pertumbuhan perusahaan, citra di masyarakat. Untuk mencapai misi yang telah ditetapkan dengan efektif dan efisien maka organisasi perlu menetapkan strategi tertentu. Oleh karena itu strategi dapat diartikan sebagai:

- a. Rencana tindakan untuk mencapai misi
- b. Memperlihatkan bagaimana misi akan dicapai
- c. Merancang pola tentang bagaimana menghadapi serta menyelesaikan hambatan yang akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan.

C. MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING MELALUI OPERASI

Keunggulan bersaing menunjukkan penciptaan system yang memiliki keunggulan khusus (unik) di atas pesaing. Keunggulan bersaing dalam Manajemen Operasional dapat diciptakan melalui tiga strategi:

1) Bersaing dengan Diferensiasi

- a. Diferensiasi adalah membedakan penawaran organisasi dalam berbagai cara

yang akan dianggap sebagai nilai tambah oleh konsumen. Jadi diferensiasi adalah tentang bagaimana membuat keunikan.

- b. Peluang menciptakan keunikan tidak berada pada kegiatan atau fungsi pokok perusahaan, tetapi dapat muncul dari apapun yang dilakukan perusahaan. Jadi diferensiasi dapat diciptakan pada setiap karakteristik fisik atau atribut pelayanan dari produk yang dihasilkan perusahaan yang berpengaruh pada nilai konsumen. Ini dapat berupa lini produk yang luas, fitur produk, atau pelayanan produk (seperti lokasi distribusi produk, delivery produk atau jasa, reparasi).

2) Bersaing dengan Biaya

- a. *Low-cost leadership* akan menghasilkan pencapaian nilai maksimum konsumen.
- b. Strategi biaya rendah ini harus dilakukan pada ke 10 keputusan Manajemen Operasional sesuai dengan nilai yang diharapkan konsumen. Strategi biaya rendah tidak berarti nilai rendah atau kualitas rendah.

3) Bersaing dengan Respon

- a. Respon adalah suatu set nilai yang berhubungan dengan kemampuan dalam kecepatan, fleksibilitas, dan kehandalan.
- b. Respon fleksibel dapat diartikan sebagai kemampuan mengantisipasi perubahan di pasar dalam hal inovasi rancangan dan fluktuasi jumlah produksi.
- c. Respon handal dapat dilakukan dengan penjadwalan yang handal (*reliable*) dan hasilnya ditunjukkan kepada konsumen sehingga akan percaya pada kemampuan perusahaan.
- d. Respon kecepatan dapat berupa kecepatan dalam pengiriman produk ke konsumen atau kecepatan pengembangan produk.

Adapun tiga strategi yang masing-masing memberikan peluang bagi para manajer operasional untuk meraih keunggulan adalah :

- a. Bersaing pada perbedaan (*Differentiation*), keunikan dapat melalui karakteristik fisik maupun atribut jasa yang ditawarkan kepada konsumen sehingga konsumen mempersepsikannya sebagai nilai.
- b. Bersaing pada biaya (*Cost Leadership*), untuk mencapai nilai maksimum yang diinginkan pelanggan tetapi dengan kualitas yang memadai.
- c. Bersaing pada respon cepat (*rapid response*), melalui keseluruhan nilai yang terkait dengan pengembangan dan penghantaran barang yang tepat waktu, penjadwalan yang dapat diandalkan serta kinerja yang fleksibel.

Dalam prakteknya, ketiga konsep strategi ini-*diferensiasi*, biaya rendah dan *respon*, dapat diterjemahkan kedalam enam strategi khusus, yaitu:

- a. Fleksibilitas dalam desain dan volume,
- b. Harga rendah,
- c. Pengiriman yang cepat,
- d. Kualitas (kesesuaian dan kinerja),

- e. Pelayanan purna jual, dan
- f. Lini produk yang luas.

D. SEPULUH KEPUTUSAN DALAM MANAJEMEN OPERASI

Diferensiasi, biaya rendah dan respon dapat dicapai jika manajer operasi dapat membuat keputusan-keputusan yang efektif dalam 10 bidang manajemen operasi. Berikut ini ke-10 keputusan manajemen operasi tersebut:

- 1) Kualitas. Harapan kualitas konsumen harus ditemukan dan kebijakan serta prosedur harus ditetapkan untuk mengidentifikasi dan mencapai kualitas tersebut.
- 2) Desain barang dan jasa. Perancangan barang dan jasa akan menentukan proses transformasi. Keputusan biaya, kualitas dan tenaga kerja berhubungan erat dengan keputusan desain.
- 3) Desain proses dan kapasitas. Pilihan proses tersedia untuk produk barang dan jasa. Keputusan proses berkaitan dengan teknologi, kualitas, tenaga kerja yang digunakan dan perawatan.
- 4) Pemilihan lokasi. Keputusan lokasi fasilitas untuk perusahaan manufaktur maupun jasa akan menentukan keberhasilan perusahaan. Kesalahan dalam keputusan ini akan berakibat pada inefisiensi.
- 5) Desain tata letak (*layout*). Kapasitas, jumlah pekerja, keputusan pembelian dan persediaan mempengaruhi tata letak. Demikian juga, proses dan bahan mentah harus diletakkan dalam hubungan satu dengan dengan yang lain.
- 6) Perancangan kerja dan SDM. Manusia adalah bagian integral dan termahal dari keseluruhan system, sehingga kualitas kerja, bakat dan keterampilan yang diperlukan serta biayanya harus ditentukan.
- 7) Manajemen rantai-*supply*. Keputusan ini tentang material apa yang akan dibuat dan apa yang akan dibeli. Juga tentang kualitas, pengiriman dan inovasi pada harga yang memuaskan. Keadaan saling menghargai antara pembeli dan pemasok adalah penting untuk pembelian yang efektif.
- 8) Persediaan. Keputusan persediaan dapat dioptimalkan jika kepuasan konsumen, supplier, skedul produksi, dan perencanaan tenaga kerjanya dipertimbangkan.
- 9) Penjadwalan. Skedul produksi yang fisibel dan efisien harus disusun, dan kebutuhan tenaga kerja serta fasilitas harus ditentukan dan juga dikontrol.
- 10) Perawatan. Keputusan-keputusan harus dibuat pada tingkat reliabilitas dan stabilitas yang diinginkan dan sistem harus ditetapkan untuk pemeliharaan reliabilitas dan stabilitas.

E. PENGEMBANGAN DAN IMPLEMENTASI STRATEGI

Saat perusahaan memahami permasalahan yang ada dalam mengembangkan strategi yang efektif, mereka mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal mereka, juga peluang dan ancaman yang ada di lingkungan mereka. Strategi tersebut dikenal sebagai analisis SWOT. Permasalahan yang biasa timbul dalam strategi operasi antara lain:

- 1) Mengidentifikasi faktor penentu keberhasilan (CSF),

- 2) Membangun dan mengisi organisasi,
- 3) Memadukan manajemen operasi dengan aktifitas lain.

F. PILIHAN-PILIHAN STRATEGI OPERASI

Manajer Operasi perusahaan internasional dan multinational menghadapi peluang global dengan salah satu dari empat strategi operasi. Strategi operasi ini adalah: Internasional, Multidomestik, Global, dan Transnasional. Tingkat respon local menunjukkan respons yang cepat dan atau diferensiasi yang diperlukan untuk pasar lokal. Manajer operasi harus mengetahui bagaimana menempatkan perusahaannya dalam matriks ini. Berikut penjelasan singkat dari keempat strategi:

1) Strategi Internasional Strategi

Internasional (*international strategy*) menggunakan ekspor dan lisens untuk memasuki pasar global. Strategi internasional adalah strategi yang paling tidak menguntungkan karena tingkat respon localnya rendah dan pengangguran biayanya sedikit. Respon local hanya sedikit karena kita mengekspor atau melisensikan barang dari negara asal. Keuntungan dari segi biayanya mungkin sangat sedikit karena memanfaatkan proses produksi yang ada dan jaraknya cukup jauh dari pasar yang baru. Walaupun demikian, strategi internasional merupakan strategi termudah karena proses ekspor hanya membutuhkan sedikit perubahan pada operasi yang ada, dan perjanjian lisensi lebih banyak membebaskan risik pada pihak pemegang lisensi.

2) Strategi Multi Domestik

Strategi multi domestik (*multidomestic strategy*) membagikan kewenangannya (desentralisasi) dengan memberikan otonomi yang cukup berarti pada setiap bisnis. Secara organisasi, hal ini adalah anak perusahaan, waralaba, atau usaha patungan yang mandiri. Keuntungan strategi ini adalah memaksimalkan respons pasar lokal. Walaupun demikian, strategi ini hanya mempunyai sedikit keuntungan dari segi biaya atau bahkan tidak ada. Banyak produsen makanan seperti Heinz menggunakan strategi multidomestik ini untuk memenuhi selera lokal, sementara proses produksinya sama. Konsepnya adalah "Kita telah berhasil di negara sendiri, mari kita ekspor potensi dan proses manajemennya.

3) Strategi Global

Strategi global (*global strategy*) memiliki tingkat sentralisasi yang tinggi, dimana kantor pusat mengoordinasikan organisasi untuk mengupayakan standarisasi dan pembelajaran antar pabrik sehingga dapat menghasilkan skala ekonomis. Strategi ini tepat saat perusahaan ingin berfokus pada pengurangan biaya, tetapi tidak disarankan. Strategi global ini membuat Texas Instruments dapat membangun pabrik dengan ukuran optimal, dengan proses-proses yang serupa, dan kemudian memaksimalkan proses pembelajaran dengan komunikasi yang terus-menerus di antara pabrik-pabriknya. Hasilnya adalah penghematan biaya yang efektif bagi Texas Instruments.

4) Strategi Transnasional

Strategi transnasional (*transnational strategy*) memanfaatkan skala ekonomi dan pengetahuan, juga penekanan pada respons dengan menyadari kemampuan dasar tidak hanya terdapat di negara “asal”, tetapi juga mungkin berada dimana saja. Transnasional menjelaskan suatu kondisi dimana bahan baku, orang, dan pemikiran melampaui atau keluar dari batas-batas negara. Perusahaan-perusahaan ini mempunyai kemampuan untuk melaksanakan ketiga strategi operasi (diferensiasi, biaya-rendah, dan respons yang cepat). Beberapa perusahaan dianggap sebagai “perusahaan global”, dimana identitas negara asal tidaklah sepenting jaringan yang saling terkait dalam operasi global mereka. Aktivitas utama perusahaan-perusahaan transnasional tidak terpusat pada perusahaan induknya sehingga setiap cabang dapat melaksanakan tugasnya sendiri-sendiri.

Manajer operasional pada saat ini harus memiliki pandangan global dalam strategi operasi, perkembangan yang cepat dalam perdagangan dunia yang seolah dunia tanpa batasan, mengakibatkan banyak organisasi memperluas organisasinya tidak hanya di dalam negeri tetapi luar negeri. Salah satu kunci keberhasilan perusahaan agar berhasil dalam persaingan adalah berusaha untuk bisa bersaing dengan perusahaan lainnya dengan strategi yang baik dan yang membuat suatu operasi maju adalah pada perencanaan usaha yang matang. Perencanaan yang dilakukan untuk menganalisa terhadap beberapa faktor yang akan berpengaruh pada kelangsungan bisnis yang dijalani.

BAB IV

INOVASI DAN DESAIN PRODUK PADA BISNIS GLOBAL

A. PENGEMBANGAN PASAR GLOBAL

Pengertian umum pemasaran global adalah suatu proses untuk mengutamakan sumber daya manusia, aset fisik, uang, dan tujuan dari suatu perusahaan demi memperoleh potensi dan demi mengambil tindakan atas adanya ancaman pasar global. Kegiatan pemasaran juga sering disebut sebagai suatu pemasaran bergengsi yang dilakukan di seluruh dunia. Potensi peluang dalam pemasaran global ini akan selalu terbuka untuk setiap pengusaha, yang terpenting adalah pengusaha tersebut harus mampu menuangkan inovasi dan kreativitasnya dalam mengembangkan pasar. Karena pengusaha yang kuat adalah pengusaha yang tidak akan mudah menyerah ketika ada tantangan bisnis yang begitu berat. Saat ini, pemasaran global dibentuk karena adanya pengaruh yang bersifat dinamis dari berbagai kekuatan, bukan hanya yang mendorong tapi juga yang menghambatnya. Beberapa hal pendorong pemasaran global adalah teknologi, kebutuhan dan keinginan pasar, kualitas biaya, perkembangan ekonomi dunia, perdamaian global, serta mengenali peluang untuk bisa meningkatkan daya tugasnya secara internasional. Sedangkan beberapa hal penghambatnya adalah kecurangan manajemen, perbedaan pasar, kontrol nasional dan budaya organisasi perusahaan.

B. STRATEGI MEMASUKI PASAR MODAL

Dalam menentukan strategi memasuki pasar internasional, perusahaan perlu mempertimbangkan beberapa faktor khusus (Budiarto dan Tjiptono, 1997:344), yaitu:

- 1) Tujuan perusahaan berkaitan dengan 3 aspek berikut :
 - a. Volume bisnis internasional yang diharapkan,
 - b. Lingkup geografis,
 - c. Jangka waktu keterlibatan perusahaan dalam pemasaran global.
- 2) Ukuran (volume) penjualan dan aset Perusahaan,
- 3) Lini produk dan sifat produk yang dihasilkan Perusahaan,
- 4) Persaingan dalam pasar luar negeri.

Rangkuti (2005), mengatakan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam menentukan strategi apa yang akan dilakukan perlu diketahui tujuannya terlebih dahulu, baik tujuan negara maupun tujuan produk yang akan kita produksi. Langkah-langkah dalam memasuki pasar global sebagaimana dijelaskan oleh Tjiptono (2008:328) adalah sebagai berikut:

- 1) Proses segmentasi
Pemilihan pasar sasaran dimulai dengan segmentasi pasar, yaitu teknik membagi dan mengelompokkan setiap negara kedalam kelompok- kelompok yang homogen. Setiap segmen memiliki karakteristik yang relative sama dalam hal daya tanggapnya terhadap berbagai aspek strategi pemasaran. Proses segmentasi terdiri atas lima langkah berikut:
 - a. Mengembangkan taksonomi pasar untuk mengklasifikasikan pasar dunia.

- b. Mengelompokkan semua negara ke dalam kelompok- kelompok homogen yang memiliki karakteristik yang sama, sesuai dengan kriteria atau dimensi yang digunakan dalam taksonomi pasar.
- c. Menentukan metode yang secara teoritis paling efisien untuk melayani masing-masing kelompok atau segmen.
- d. Memilih kelompok yang memiliki kesesuaian paling tinggi antara kemampuan perusahaan (produk, jasa, kekuatan) dan persyaratan kelompok yang bersangkutan.
- e. Menyesuaikan klasifikasi ideal di atas dengan hambatan yang dijumpai dalam dunia nyata (hambatan hukum, politik, budaya, dan lain-lain).

2) Proses riset pasar

Keterlibatan dalam pemasaran global menyebabkan suatu perusahaan harus mengumpulkan informasi yang bermanfaat untuk memahami konsumen, para pesaing global, dan lingkungan negara tujuan pemasaran. Proses riset pemasaran global terdiri atas beberapa langkah (Budiarto dan Tjiptono, 1997:331), yaitu:

- a. Melakukan analisis situasi lingkungan pemasaran global.
- b. Mengidentifikasi masalah pemasaran yang dihadapi.
- c. Menentukan tujuan yang ingin dicapai.
- d. Mengestimasi nilai riset bagi perusahaan.
- e. Menyusun rancangan riset.
- f. Implementasi riset pemasaran.
- g. Mempersiapkan laporan riset.

Riset pemasaran merupakan suatu proses yang diawali dengan menentukan terlebih dahulu desain (subyek) yang akan dilakukan. Analisis data dilakukan setelah semua data terkumpul, dan terakhir dilakukan evaluasi terhadap hasil riset yang telah diolah. Hasil dari riset yang dilakukan ini dapat membantu para manajer dalam membuat keputusan pemasaran.

3) Kriteria pemilihan strategi

Kotabe dan Helsen (2004) mengemukakan beberapa kriteria yang akan mempengaruhi pilihan strategi masuk yang akan digunakan yaitu:

- a. Ukuran Pasar dan Pertumbuhan,
- b. Resiko,
- c. Peraturan-peraturan Pemerintah *Host Country*,
- d. Lingkungan Persaingan,
- e. Infrastruktur Lokal (Pasar dan Ekonomi),
- f. Sumber Daya Internal, Aset dan Kemampuan Perusahaan,
- g. Fleksibilitas.

Adapun jenis-jenis strategi memasuki pasar global sebagaimana dijelaskan oleh Budiarto dan Tjiptono (1997: 341) ada beberapa macam: ekspor, lisensi, *joint venture* (usaha patungan), dan *foreign direct investment* (investasi langsung dari luar negeri). Rincian dari macam- macam strategi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Ekspor merupakan kegiatan produksi barang di satu negara dan menjual hasilnya di negara lain.

Kegiatan ekspor hampir tidak mengubah lini produk, organisasi, investasi, dan misi perusahaan. Salah satu keunggulan dari ekspor adalah memungkinkan kegiatan pemanufakturan dikonsentrasikan di satu lokasi saja (didalam negara), yang mana hal ini memberikan keuntungan biaya dan kualitas daripada kegiatan pemanufakturan yang terdesentralisasi. Meskipun ekspor merupakan alternatif strategi memasuki pasar dengan investasi yang murah dan resiko rendah, namun strategi ini memerlukan investasi yang cukup besar dan berarti dalam aspek pemasarannya (Tjiptono, 2008:350).

- b. Lisensi.

Budiarto dan Tjiptono (1997: 341) mengungkapkan menjual lisensi berarti perusahaan penjual lisensi (*lisencor*) membuat kontrak persetujuan dengan pembeli lisensi (*licensee*) bahwa lisensi memperoleh hak untuk menggunakan property industri (seperti paten, merek dagang, dan hak cipta), ketrampilan teknis (studi kelayakan, manual, saran yang bersifat teknis, dan lain-lain), desain arsitektural dan teknikal atau kombinasi hal-hal tersebut dengan membayar fee atau royalti tertentu kepada lisencor.

- c. *Joint Venture* (Usaha Patungan).

Budiarto dan Tjiptono (1997:341) mengungkapkan *joint venture* adalah perjanjian kemitraan (*partnership*) antara investor asing dan investor lokal setempat untuk mendirikan usaha lokal, yang keduanya berbagi kepemilikan dan pengendalian. Keegan dan Green dalam Kristanto (2011:15) mengatakan bahwa *joint venture* adalah sebuah strategi masuk untuk sebuah pasar *host country* di mana pihak mitra (lokal) memiliki kepemilikan bersama dalam sebuah perusahaan yang baru dibentuk.

- d. *Foreign Direct Investment* (Investasi Langsung).

Investasi langsung merupakan strategi memasuki pasar global dengan berinvestasi ke perusahaan lokal maupun asing untuk melayani sebuah pasar baru untuk produk dan jasanya. Investasi langsung biasanya melibatkan kepemilikan dan kendali aset. Investasi langsung ini dapat dalam bentuk fasilitas perakitan atau produksi diluar negeri (Budiarto dan Tjiptono, 1997:349).

C. TAHAPAN PENGEMBANGAN PRODUK

Seiring dengan semakin matangnya pasar domestik dan melambatnya pertumbuhan penjualan, maka perusahaan-perusahaan di setiap industri akan menyadari meningkatnya arti penting pengembangan bisnis terutama pada produknya. Selain perluasan pasar, penyebaran produk, meningkatkan citra perusahaan dengan merek yang dikenal di pasar global, juga peningkatan omzet perusahaan. Pengembangan produk mengacu pada siklus hidup evolusi produk dari konsep awal, penciptaannya, dan akhirnya, peluncurannya. Namun, peluncuran produk tidak mengakhiri siklus pengembangan produk, dan produk dapat terus berkembang dan

meningkat lama setelah diluncurkan. Tahapan pengembangan produk terdiri dari:

- 1) *Brainstorming*. Tahap pertama dalam proses pengembangan produk adalah fase *brainstorming* merupakan pemahaman tentang produk umum yang ingin dibuat oleh suatu perusahaan dan di sinilah ide itu disempurnakan. Untuk menciptakan ide yang sukses, ide tersebut harus memiliki hubungan dengan kebutuhan pelanggan, kesenjangan pasar, dan bagaimana ide tersebut dapat berintegrasi dengan produk atau bisnis lain. Tahap ide ini penting untuk diperluas dan dijalankan.
- 2) Verifikasi Ide. Setelah melakukan *brainstorming* beberapa ide yang layak, penting bahwa ini diverifikasi terhadap ide-ide lain dalam *batch* dan solusi pasar saat ini untuk melihat seberapa dapat ditindak lanjuti. Untuk melakukan ini, sangat perlu mengukur umpan balik karyawan, umpan balik pelanggan, dan bisnis lain untuk memastikan ide memiliki kaki. Di akhir proses verifikasi, akan tiba saatnya bagi tim untuk memutuskan satu solusi. Ini akan menjadi ide yang dikembangkan dan dirilis sehingga penting bagi setiap orang untuk mendapatkan dan mengeluarkan pendapat dalam proses ini. Setelah ini, saatnya untuk mulai membuat rencana untuk mengubah konsep ini menjadi kenyataan.
- 3) Perencanaan Bisnis. Fase perencanaan bisnis adalah di mana logistik diprioritaskan. Ini termasuk mengembangkan model bisnis untuk ide tersebut, mengusulkan anggaran untuk pengembangan, dan menciptakan pemahaman yang jelas tentang target pasar. Fase perencanaan bisnis sangat penting untuk siklus pengembangan produk karena akan menangani semua elemen eksternal yang penting bagi keberhasilan produk. Produk itu mungkin brilian dengan sendirinya tetapi tanpa penempatan yang tepat, produk itu akan berjuang untuk mencapai potensi penuhnya. Pada fase ini, menggunakan template seperti matriks SWOT sangat penting karena memungkinkan tim untuk memvisualisasikan elemen penting, seperti peluang dan ancaman potensial, dan berkolaborasi dalam waktu nyata.
- 4) Pengembangan Produk. Pengembangan produk adalah proses merancang dan membangun produk itu sendiri. Proses penciptaan hampir selalu dimulai dengan merancang produk. Ini sering dapat terjadi secara paralel dengan fase lain karena ini adalah salah satu bagian terpenting yang harus diselesaikan sebelum pengembangan dimulai, tetapi pada awal siklus pembuatan, harus selalu ada waktu untuk mereferensikan desain dan memastikan dipahami terlebih dahulu. Pada akhir tahap pengembangan, harus ada produk yang sepenuhnya sempurna yang siap diluncurkan. Meskipun mungkin sepenuhnya selesai pada akhir fase ini, penting untuk diingat bahwa perubahan mungkin harus dilakukan setelah tahap pengujian, sehingga produk ini dapat ditinjau kembali dan ditingkatkan.
- 5) Pengujian & Peluncuran. Tahap terakhir dalam proses pengembangan produk adalah pengujian dan peluncuran. Setelah produk dibuat, penting untuk menerima pengujian stres yang ketat untuk memastikannya dapat bertahan terhadap skenario penggunaan apa pun. Terutama jika produknya adalah perangkat lunak, mungkin ada banyak hal yang salah dengannya, jadi harus

kedap udara. Setelah pengujian selesai, saatnya untuk meluncurkan produk. Di sinilah fase perencanaan bisnis dimulai untuk meluncurkan kampanye promosi dan penjangkauan pasar. Sebagian besar pekerjaan perencanaan mengarah ke momen ini dan akan memengaruhi keberhasilan peluncuran, jadi penting untuk merencanakannya dengan tepat.

D. INOVASI DAN TEKNOLOGI

Teknologi dan inovasi adalah konsep yang saling terkait tetapi merupakan masalah yang terpisah.

1) Definisi Teknologi

Teknologi telah didefinisikan dalam berbagai cara. Penting untuk mengenali berbagai pendekatan sebelum kita fokus pada hal ini. Beberapa definisi utama teknologi meliputi :

- a. Proses yang digunakan untuk mengubah input menjadi output,
- b. Penerapan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan,
- c. Pengetahuan teoritis dan praktis, keterampilan, dan artefak yang dapat digunakan untuk mengembangkan produk serta produksi dan sistem pengiriman,
- d. Penerapan ilmu pengetahuan, terutama untuk industri atau komersial, tujuannya untuk seluruh metode dan bahan yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Masing-masing definisi menyiratkan bahwa ada proses yang terlibat dalam teknologi, yang perubahannya adalah hasil dari teknologi, dan teknologi yang melibatkan pendekatan sistematis untuk memberikan hasil yang diinginkan (perbaikan, tujuan, dan *output*). Untuk tujuan ini, kita mengintegrasikan berbagai definisi untuk mendefinisikan teknologi sebagai implementasi praktis dari pembelajaran dan pengetahuan oleh individu dan organisasi untuk membantu usaha manusia. Teknologi adalah pengetahuan, produk, proses, peralatan, dan sistem yang digunakan dalam penciptaan barang atau penyediaan jasa.

2) Definisi Inovasi

Inovasi merupakan bagian dari manajemen teknologi. Manajemen inovasi membutuhkan teknologi, tetapi manajemen teknologi tidak selalu membutuhkan inovasi. Jika proses, produk, dan struktur organisasi cukup stabil selingkungan matang, inovasi mungkin tidak sesuai. Namun, manajer harus waspada akan kesempatan untuk menjadi inovatif. Beberapa telah mendefinisikan inovasi sebagai tindakan penciptaan yang kemudian membawa produk ke pasar dan menjual kepada orang-orang. Definisi inovasi yang lebih luas sangat diperlukan karena unsur-unsur proses inovasi sangat penting. Rubenstein mendefinisikan bahwa inovasi adalah proses dimana produk- produk baru dan lebih baik, proses, bahan, dan layanan yang dikembangkan dan ditransfer ke pabrik atau pasar yang sesuai.

E. KESIMPULAN

Pemasaran global adalah suatu upaya dalam mengutamakan seluruh sumber daya, yaitu SDM, aset fisik atau modal dana, dan berbagai tujuan perusahaan lainnya demi menindaklanjuti ancaman pasar global dan untuk meraih potensi yang sama di pasar global. pemasaran global juga didasarkan pada orientasi geosentris dan berfokus pada penggunaan aset, pengalaman, dan produk perusahaan di seluruh dunia dan sesuai dengan apa yang benar-benar unik dan berbeda di setiap negara. Di mana Strategi pemasaran global dapat diimplementasikan dalam berbagai aspek atau bidang.

BAB V

ANALISIS RANTAI PASOKAN DAN PERSEDIAAN BAHAN

A. PENGERTIAN DAN ASPEK-ASPEK DALAM MANAJEMEN RANTAI PASOKAN

1) Pengertian Manajemen Rantai Pasokan

Supply Chain Management (Manajemen Rantai Pasok) secara umum dapat dijelaskan sebagai integrasi aktivitas-aktivitas yang berawal dari pengadaan barang dan jasa, mengubah bahan baku menjadi barang dalam proses dan barang jadi, dan mengantarkan barang-barang tersebut kepada para pelanggannya dengan cara yang efisien.

2) Aspek-Aspek dalam Manajemen Rantai Pasokan

Tiga aspek yang perlu diperhatikan yaitu sebagai berikut:

- a. Manajemen Rantai Pasok adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk mencapai pengintegrasian yang efisien dari *supplier*, *manufacturer*, *distributor*, *retailer*, dan *customer*. Artinya barang diproduksi dalam jumlah yang tepat, pada saat yang tepat, dan pada tempat yang tepat dengan tujuan mencapai biaya dari sistem secara keseluruhan yang minimum dan juga mencapai tingkat pelayanan yang diinginkan.
- b. Manajemen Rantai Pasok mempunyai dampak terhadap pengendalian biaya.
- c. Manajemen Rantai Pasok mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan kepada pelanggan. Manajemen Rantai Pasok melibatkan banyak pihak di dalamnya, baik secara langsung maupun tak langsung dalam usaha untuk memenuhi permintaan konsumen. Di sini rantai pasok tidak hanya melibatkan manufaktur dan supplier, tetapi juga melibatkan banyak pihak, seperti konsumen, *retailer*, *wholesaler*, produsen maupun transporter produk.

B. PENGELOMPOKAN BAHAN

Terdapat beberapa jenis persediaan, yaitu sebagai berikut.

- 1) Bahan Baku (*Raw Materials*). Mata rantai pertama ada di pabrik pembuat bahan baku ini, dan mata rantai terakhir ada di pabrik pembuat produk akhir (bukan dikonsumsi akhir). Bahan baku ini di pabrik pembuat produk akhir digabung dengan bahan penolong, dan dengan teknologi tertentu diolah menjadi bahan setengah jadi dan bahan jadi.
- 2) Barang Setengah Jadi (*Work In Process Product*). Permulaan mata rantai ada di pabrik pembuat bahan jadi. Seperti telah dijelaskan sebelumnya, bahan setengah jadi adalah hasil dari proses bahan baku. Bahan setengah jadi dapat langsung diproses di pabrik yang sama menjadi bahan jadi, tetapi dapat juga dijual kepada konsumen sebagai komoditas. Jadi, akhir dari mata rantai akan sangat tergantung dari hal di atas, bisa pendek dan bisa panjang. Akhir mata rantai ada di konsumen akhir pengguna atau pembeli hasil produksi tersebut. Persediaan jenis ini adalah persediaan yang digunakan untuk menunjang

pabrik pembuat barang jadi tersebut, yaitu untuk pemeliharaan, perbaikan, dan operasi peralatan pabriknya. Mata rantainya bermula dari pabrik pembuat material MRO tadi dan berakhir di perusahaan pembuat barang jadi tersebut, sebagai the final user (*manufacturer*).

- 3) Barang Komoditas (*Commodity*). Persediaan jenis ini adalah barang yang dibeli oleh perusahaan tertentu sudah dalam bentuk barang jadi dan diperdagangkan, dalam arti dijual kembali kepada konsumen. Di perusahaan tersebut, barang ini dapat diproses lagi, misalnya diganti bungkusnya atau diperkecil kemasannya, tetapi dapat juga dijual lagi langsung dalam bentuk asli seperti saat dibeli. Mata rantai persediaan jenis ini bermula dari pabrik pembuat komoditas tersebut dan berakhir pada konsumen akhir pengguna barang tersebut. Barang komoditas kadang-kadang juga disebut *resales commodities* karena memang barang tersebut dibeli untuk dijual lagi dengan keuntungan tertentu.
- 4) Barang Proyek. Persediaan jenis ini adalah material dan suku cadang yang digunakan untuk membangun proyek tertentu, misalnya membuat pabrik baru. Mata rantai panjangnya hampir sama dengan MRO materials, jadi bermula dari pabrik pembuat barang-barang tersebut dan berakhir di perusahaan pembuat barang jadi yang dimaksud.

C. PENGENDALIAN PERSEDIAAN

Persediaan adalah bahan atau barang yang disimpan yang akan digunakan untuk memenuhi tujuan tertentu, misalnya digunakan dalam proses produksi atau perakitan, dijual kembali, atau untuk suku cadang dari suatu peralatan atau mesin. Persediaan dapat berupa bahan mentah, bahan pembantu, barang dalam proses, barang jadi, maupun suku cadang. Persediaan merupakan kekayaan perusahaan yang memiliki peranan penting dalam operasi bisnis, sehingga perusahaan perlu melakukan manajemen proaktif, artinya perusahaan harus mampu mengantisipasi keadaan maupun tantangan yang ada dalam manajemen persediaan untuk mencapai sasaran akhir, yaitu meminimalisasi total biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk penanganan persediaan. Persediaan merupakan suatu aktiva yang meliputi barang-barang milik perusahaan dengan maksud untuk dijual dalam suatu periode usaha normal, atau persediaan barang-barang yang masih dalam pengerjaan atau proses jadi, ataupun persediaan bahan baku yang menunggu proses produksi (Fajrin dan Achmad, 2016). Pengendalian persediaan adalah serangkaian kebijakan pengendalian untuk menentukan tingkat persediaan yang harus dijaga, kapan pesanan untuk menambah persediaan harus dilakukan dan berapa besar pesanan harus diadakan, jumlah atau tingkat persediaan yang dibutuhkan berbeda-beda untuk setiap perusahaan pabrik, tergantung dari volume produksinya, jenis perusahaan dan prosesnya (Tuerah, 2014). Pengendalian persediaan merupakan sistem yang digunakan oleh perusahaan sebagai laporan untuk manajemen puncak maupun manajer persediaan sebagai alat ukur kinerja persediaan dan dapat digunakan untuk membantu membuat kebijakan persediaan. Di dalam laporan tersebut berisi

tingkat persediaan yang diinginkan, biaya operasi persediaan dan tingkat investasi sebagai bahan perbandingan terhadap periode lainnya (Wahyudi, 2015). Pengendalian persediaan biasanya ditetapkan sebagai peraturan persediaan dengan tujuan meminimalkan biaya rata-rata per unit waktu untuk memuaskan permintaan yang masuk ke sistem produksi (Reiter,2008). Menurut Rakian (2015), tujuan pengendalian persediaan adalah sebagai berikut:

- 1) Menjaga agar perusahaan tidak kehabisan persediaan sehingga kegiatan produksi tidak terhenti.
- 2) Menjaga supaya pembentukan persediaan oleh perusahaan tidak terlalu besar atau berlebihan, sehingga biaya-biaya yang timbul dari persediaan tidak terlalu besar.
- 3) Menjaga agar pembelian secara kecil-kecilan dapat dihindari karena akan berakibat biaya pemasaran menjadi besar.

Menurut Mellen dan Widodo (2013), persediaan timbul disebabkan tidak sinkronnya permintaan dan penyediaan, serta waktu yang digunakan untuk memproses bahan baku. Terdapat empat faktor fungsi persediaan yaitu faktor waktu, ketidakpastian waktu datang, ketidakpastian penggunaan, dan ekonomis. Sedangkan menurut Utami (2012), timbulnya persediaan disebabkan oleh hilangnya pengaruh ketidakpastian, memberi waktu luang untuk pengelolaan produksi dan pembelian untuk mengantisipasi perubahan pada *demand* dan *supply*. Menurut Sriwidadi dan Dimas (2014), faktor-faktor yang mempengaruhi persediaan bahan baku adalah perkiraan pemakaian, harga bahan baku, biaya- biaya dari persediaan yang meliputi biaya pemesanan dan biaya penyimpanan, pemakaian senyatanya yang berarti pemakaian real yang sesuai dengan data perusahaan dan waktu tunggu (*lead time*) yaitu waktu yang diperlukan untuk memesan barang sampai barang tersebut tiba. Waktu tunggu ini tidak selamanya konstan, cenderung bervariasi karena tergantung dari jumlah barang yang dipesan dan waktu pemesanan. Menurut Fajrin dan Achmad (2016), persediaan yang optimal dapat dicapai apabila mampu menyeimbangkan beberapa faktor mengenai kuantitas produk, daya tahan produk, panjangnya periode produksi, fasilitas penyimpanan dan biaya penyimpanan persediaan, kecukupan modal, kebutuhan waktu distribusi, perlindungan mengenai kekurangan harga bahan dan perlengkapan serta resiko yang ada dalam persediaan.

D. PEMBELIAN BAHAN KATEGORI ABC

1) Analisis Activity Based Costing

Pada umumnya persediaan dari berbagai jenis barang yang sangat banyak jumlahnya. Masing-masing jenis barang membutuhkan analisis tersendiri untuk mengetahui besarnya *order size* dan *order point*. Namun demikian, berbagai jenis barang yang ada dalam persediaan tersebut tidak seluruhnya memiliki tingkat prioritas yang sama. Menurut Bahagia (2006), pada prinsipnya analisis ABC adalah mengklasifikasikan jenis barang yang didasarkan atas tingkat investasi tahunan yang terserap di dalam penyediaan persediaan untuk setiap jenis barang (Bahagia, 2006 dalam penelitian (Suhara 2017)). Berdasarkan

prinsip Pareto, barang dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori yaitu:

- a. Kategori A, menyerap dari total modal yang tersedia sekitar 80 persen dari total modal yang tersedia untuk inventori dan jumlah jenis barangnya sekitar 20 persen dari jenis barang yang dikelola.
- b. Kategori B, menyerap dana sekitar 15 persen dari total modal yang tersedia untuk inventori dan jumlah jenis barangnya sekitar 30 persen dari semua jenis barang yang dikelola.
- c. Kategori C, menyerap dana hanya 5 persen dari total modal yang tersedia untuk inventori dan jumlah jenis barang sekitar 50 persen dari semua jenis barang yang dikelola.

2) Manfaat dan Keterbatasan Sistem ABC

Menurut Blocher (2011) manfaat utama perhitungan biaya berdasarkan aktivitas yang telah dialami banyak perusahaan di antaranya adalah:

- a. Pengukuran profitabilitas yang lebih baik ABC menyajikan biaya produksi yang lebih akurat dan informatif, mengarah pada pengukuran profitabilitas produk dan pelanggan yang lebih akurat serta keputusan strategis yang diinformasikan secara lebih baik mengenai penetapan harga, lini produk, dan segmen pasar.
- b. Pengambilan keputusan yang lebih baik ABC menyajikan pengukuran yang lebih akurat mengenai biaya yang dipicu oleh aktivitas, membantu manajer untuk meningkatkan nilai produk dan proses dengan membuat keputusan yang lebih baik mengenai desain produk, keputusan yang lebih baik mengenai dukungan bagi pelanggan, serta mendorong proyek-proyek yang meningkatkan nilai.
- c. Perbaikan proses Sistem ABC menyediakan informasi untuk mengidentifikasi bidang-bidang dimana perbaikan proses dibutuhkan.
- d. Estimasi biaya meningkatkan biaya produk yang mengarah pada estimasi biaya pesanan yang lebih baik untuk keputusan penetapan harga.
- e. Biaya dari kapasitas yang tidak digunakan. Ketika banyak perusahaan memiliki fluktuasi musiman dan siklus pada penjualan dan produksi, ada kalanya kapasitas pabrik digunakan.

Menurut Firdaus (2012) walaupun penerapan sistem ABC memiliki banyak keuntungan, tetapi penerapan tersebut tidak membuat seluruh biaya akan mudah dibebankan kepada objek biayanya dengan mudah. Hal ini disebabkan biaya-biaya yang dikelompokkan dalam *sustaining level* ketika dialokasikan sering kali juga menggunakan dasar yang bersifat arbiter.

E. PEMESANAN EKONOMIS

Dalam manajemen rantai pasokan, model kuantitas pesanan ekonomi (EOQ) adalah alat pengukuran yang berguna. Metode EOQ membantu perusahaan yang berada di bidang logistik dan operasi menghitung frekuensi dan jumlah pesanan. Ini membantu menentukan jumlah pesanan yang optimal untuk memenuhi permintaan konsumen, dengan mempertimbangkan biaya total, jumlah unit, tingkat permintaan,

biaya pesanan, biaya penyimpanan, biaya penyimpanan akun, dan faktor lainnya. *Economic Order Quantity* pertama kali dikembangkan oleh F.W. Harris pada tahun 1915 dengan mengembangkan formula kuantitas pesanan ekonomis. Ini adalah salah satu model tertua penjadwalan produksi klasik. Kerangka kerja yang digunakan untuk menentukan kuantitas pesanan ini juga dikenal sebagai Wilson EOQ Model atau Wilson Formula. Menurut Prof. Dr. Bambang Rianto, *Economic Order Quantity* adalah jumlah kuantitas barang yang dapat diperoleh dengan biaya minimal, atau sering dikatakan sebagai jumlah pembelian yang optimal. Menurut Drs. Agus Ahyadi, *Economic Order Quantity* adalah jumlah pembelian bahan baku yang dapat memberikan minimalnya biaya persediaan. Dari dua definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa EOQ merupakan suatu metode yang digunakan untuk mengoptimalkan pembelian bahan baku yang dapat menekan biaya-biaya persediaan sehingga efisiensi persediaan bahandalam perusahaan dapat berjalan dengan baik. EOQ merupakan faktor penting dalam mengembangkan titik pemesanan kembali persediaan. Algoritme atau rumus EOQ dapat diatur untuk memicu pemesanan ulang dan pengisian ulang, membantu menghindari kehabisan stok. Perusahaan akan memiliki jumlah persediaan yang optimal untuk memenuhi permintaan pelanggan.

Tujuan dari model EOQ adalah untuk meminimalkan total biaya persediaan. Biaya penting adalah biaya pemesanan, biaya penempatan order, dan biaya membawa atau memegang unit persediaan dalam persediaan. Semua biaya lain seperti, misalnya, biaya pembelian persediaan itu sendiri, yang konstan karena itu tidak relevan dengan model. Biaya pemesanan juga dikenal sebagai biaya pembelian atau biaya *set up*, ini adalah jumlah biaya tetap yang terjadi setiap kali item diperintahkan. Biaya tersebut tidak berhubungan dengan kuantitas yang dipesan tapi terutama dengan aktivitas fisik yang dibutuhkan untuk memproses pesanan. Biaya tercatat disebut juga biaya penyimpanan, biaya tercatat adalah biaya yang terkait dengan persediaan yang memiliki di tangan.. Hal ini terutama terdiri dari biaya yang berkaitan dengan investasi persediaan dan biaya penyimpanan. Untuk tujuan perhitungan EOQ, jika biaya tidak berubah berdasarkan jumlah persediaan di tangan tidak harus dimasukkan dalam biaya tercatat. Dalam rumus EOQ, biaya membawa direpresentasikan sebagai rata-rata biaya tahunan per unit persediaan ditangan. Berikut ini adalah komponen utama biaya tercatat yaitu:

- 1) Bunga, Jika harus meminjam uang untuk membayar persediaan, tingkat suku bunga akan menjadi bagian dari nilai tercatat. Jika tidak meminjam pada persediaan namun memiliki pinjaman pada barang modal lainnya, dapat menggunakan tingkat bunga kredit tersebut karena pengurangan persediaan akan membebaskan uang yang bisa digunakan untuk membayar pinjaman tersebut. Jika oleh beberapa keajaiban bebas hutang akan perlu untuk menentukan seberapa banyak yang bisa dibuat jika uang itu diinvestasikan.
- 2) Asuransi, karena biaya asuransi secara langsung berkaitan dengan total nilai persediaan, maka akan memasukkan ini sebagai bagian dari biaya tercatat.
- 3) Pajak, jika diminta untuk membayar pajak atas nilai persediaan, mereka juga

akan disertakan.

Beberapa keuntungan yang dapat diberikan oleh EOQ adalah menghilangkan resiko jika material yang dipesan tidak baik sehingga harus dikembalikan, menghilangkan resiko terhadap kenaikan harga barang secara musiman atau inflasi, menyimpan bahan baku yang dihasilkan secara musiman sehingga perusahaan tidak akan kesulitan jika bahan itu tidak tersedia di pasaran, dan lain-lain. Penggunaan metode EOQ dapat membantu suatu perusahaan dalam menentukan jumlah unit yang dipesan agar tercapai biaya pemesanan dan biaya persediaan seminimal mungkin. Model EOQ bisa digunakan untuk menentukan kuantitas pesanan persediaan yang meminimumkan biaya langsung penyimpanan persediaan dan biaya kebalikannya (*inverse cost*) pemesanan persediaan.

Rumusan EOQ yang bisa digunakan adalah :

$$\text{Economic Order Quantity}$$
$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times D \times S}{H}}$$

Keterangan:

D : Penggunaan atau permintaan yang diperkirakan per periode waktu.

S : Biaya pemesanan (persiapan pesanan dan penyiapan mesin) per pesanan

H : Biaya penyimpanan per unit per tahun.

F. KONSEP-KONSEP *JUST IN TIME*

1) Pengertian *Just In Time* (JIT)

Just In Time secara umum didefinisikan sebagai strategi atau filosofi panduan yang bertujuan untuk mencari keunggulan manufaktur. Konsep ini berasal dari sistem manajemen fabrikasi modern yang dikembangkan oleh perusahaan-perusahaan terbaik di Jepang. Konsep dasar dari sistem *Just In Time* adalah memproduksi produk yang diperlukan pada waktu yang dibutuhkan oleh pelanggan dan dalam jumlah yang menyesuaikan dengan kebutuhan pelanggan pada setiap tahap proses dalam sistem produksi dengan cara yang paling ekonomis atau paling efisien melalui eliminasi pemborosan dan perbaikan secara terus-menerus.

Dikemukakan oleh Hilton, dkk (2000) konsep *Just In Time* adalah proses untuk membeli, membuat, dan mengirimkan produk hanya jika dibutuhkan. Dalam pembelian bahan baku, konsep JIT menekankan pada pembelian yang sesuai dengan kebutuhan proses produksi pada saat diperlukan sehingga tidak akan ada persediaan di gudang kecuali untuk diproses habis. Dalam proses produksi, konsep JIT menekankan untuk menghasilkan produk yang segera diproduksi selanjutnya tanpa memerlukan waktu yang lama, sehingga tidak terdapat persediaan barang dalam proses. Dalam produk yang dihasilkan,

konsep JIT menekankan agar barang jadi untuk segera dikirim/diserahkan kepada konsumen, tanpa ditumpuk dalam gudang sehingga hampir tidak ada persediaan barang jadi. Menurut Kuncoro (2005) *Just In Time* memiliki beberapa peranan penting yaitu dalam meningkatkan laba dan meningkatkan posisi persaingan perusahaan yang dicapai melalui pengendalian biaya, peningkatan kualitas, dan perbaikan kinerja kualitas. Sasaran utama dari *Just In Time* adalah meningkatkan produktivitas sistem produksi atau operasi dengan cara menghilangkan semua macam kegiatan yang tidak menambah nilai (pemborosan) bagi suatu produk.

2) Tujuan *Just In Time* (JIT)

Berdasarkan Zulian Yamit (2011), tujuan penerapan *Just In Time* secara umum adalah sebagai berikut :

- a. *Zero defects* (meniadakan produk cacat),
- b. *Zero inventories* (meniadakan persediaan dalam pabrik),
- c. *Zero setup time* (meniadakan waktu persiapan),
- d. *Zero handling* (meniadakan penanganan bahan),
- e. *Zero queues* (meniadakan antrian),
- f. *Zero breakdowns* (meniadakan kerusakan mesin),
- g. *Zero lead time* (meniadakan waktu tunggu),
- h. *Zero lot excesses* (meniadakan kelebihan lot),
- i. *Zero schedule interruptions* (meniadakan gangguan pada jadwal produksi).

3) Manfaat *Just In Time* (JIT)

Manfaat *Just In Time* selain sebagai metode pengendalian persediaan atas produksi yang didasarkan permintaan, yaitu adalah sebagai berikut:

- a. Mengurangi biaya tenaga kerja langsung dan tidak langsung sebagai akibat adanya penghapusan kegiatan seperti penyimpanan persediaan.
- b. Mengurangi ruangan atau gudang untuk penyimpanan barang.
- c. Mengurangi waktu *set up* dan penundaan jadwal produksi.
- d. Mengurangi pemborosan barang rusak dan barang cacat dengan mendeteksi kesalahan pada sumbernya.
- e. Pengendalian mutu dalam proses.

4) Sasaran *Just In Time* (JIT) Sasaran *Just In Time* terdiri dari :

a. Persediaan

Terdapat tiga jenis persediaan yaitu persediaan bahan baku (*raw material inventory*), persediaan barang dalam proses (*goods in process inventory*), dan persediaan barang jadi (*finished goods inventory*).

b. Waktu Siklus

Waktu siklus produksi (*production cycle time*) merupakan waktu antara bahan baku dikirim ke pabrik untuk diproses dengan barang jadi dikirim dari pabrik kepada pelanggan atau gudang.

c. Perbaikan Yang Berkesinambungan

Perbaikan berbeda dengan pemeliharaan dikarenakan perbaikan menjadikan sesuatu ke keadaan yang lebih baik dari pada keadaan semula sedangkan pemeliharaan yaitu memperbaiki kemampuan yang telah ada sebelumnya. Dalam sistem ini, perbaikan yang berkesinambungan dilakukan apabila terjadi kerusakan mutu serta tingkat produksi yang tidak sesuai.

d. Penghapusan Pemborosan

Penghapusan melalui *Just In Time* disebabkan oleh pemborosan dari produksi berlebihan, waktu tunggu, transportasi, pemrosesan, dan persediaan yang tidak perlu.

5) Kelebihan *Just In Time* (JIT)

Teradapat beberapa kelebihan dalam menerapkan *Just In Time* sebagai berikut:

- a. Tingkat persediaan yang rendah sehingga akan menghemat tempat penyimpanan dan biaya-biaya terkait seperti biaya sewa tempat dan biaya asuransi.
- b. Bahan-bahan produksi hanya diperoleh saat diperlukan saja sehingga hanya memerlukan modal kerja yang rendah.
- c. Dengan tingkat persediaan yang rendah, kemungkinan pemborosan akibat produk yang ketinggalan zaman, kadaluarsa dan rusak ataupun usang akan menjadi rendah.
- d. Menghindari penumpukan produk jadi yang tidak terjual akibat perubahan permintaan.
- e. Memerlukan penekanan pada kualitas bahan-bahan produksi yang dipasok oleh *supplier* sehingga dapat mengurangi waktu pemeriksaan dan pengerjaan ulang.

6) Kelemahan *Just In Time* (JIT)

Teradapat beberapa kelemahan dalam menerapkan *Just In Time* sebagai berikut:

- a. Sistem produksi tidak memiliki toleransi terhadap kesalahan atau *zero tolerance for mistake* sehingga akan sulit untuk melakukan perbaikan atau pengerjaan ulang pada bahan-bahan produksi ataupun produk jadi yang mengalami kecacatan.
- b. Ketergantungan yang sangat tinggi terhadap pemasok baik dalam kualitas maupun ketepatan pengiriman yang pada umumnya di luar lingkup perusahaan yang bersangkutan.
- c. Biaya transaksi akan relatif tinggi akibat frekuensi transaksi yang tinggi.
- d. Perusahaan yang bersangkutan akan sulit untuk memenuhi permintaan yang mendadak tinggi karena kenyataannya tidak ada produk jadi yang lebih.
- e. Keterbatasan sumber daya manusia yang multifungsi

G. KESIMPULAN

Supply Chain Management (Manajemen Rantai Pasok) yaitu integrasi aktivitas-aktivitas yang berawal dari pengadaan barang dan jasa, mengubah bahan baku menjadi barang dalam proses dan barang jadi, dan mengantarkan barang- barang

tersebut kepada para pelanggannya dengan cara yang efisien. Dalam rantai pasokan dan persediaan bahan terdapat beberapa jenis persediaan, yaitu: bahan baku (*raw materials*), barang setengah jadi (*work in process product*), barang komoditas (*commodity*) dan barang proyek. Persediaan timbul disebabkan tidak sinkronnya permintaan dan penyediaan, serta waktu yang digunakan untuk memproses bahan baku. Pada umumnya persediaan dari berbagai jenis barang yang sangat banyak jumlahnya. Masing-masing jenis barang membutuhkan analisis tersendiri untuk mengetahui besarnya *order size* dan *order point*. Salah satunya menggunakan analisis ABC. Analisis ABC adalah mengklasifikasikan jenis barang yang didasarkan atas tingkat investasi tahunan yang terserap di dalam penyediaan persediaan untuk setiap jenis barang. Dengan menggunakan metode EOQ (*Economic Order Quantity*) dalam proses persediaan barang, perusahaan- perusahaan dapat meminimalisir resiko yang ditimbulkan oleh persediaan barang yang kurang persiapan. Hal tersebut juga dapat membuat perusahaan mendapatkan atau meraih tujuan yang mereka inginkan. Dan konsep dasar dari sistem *Just In Time* adalah memproduksi produk yang diperlukan pada waktu yang dibutuhkan oleh pelanggan dan dalam jumlah yang menyesuaikan dengan kebutuhan pelanggan pada setiap tahap proses dalam sistem produksi dengan cara yang paling ekonomis atau paling efisien melalui eliminasi pemborosan dan perbaikan secara terus- menerus. Ada banyak manfaat dari sistem *Just In Time* selain sebagai metode pengendalian persediaan atas produksi yang didasarkan permintaan salah satunya yaitu mengurangi ruangan atau gudang untuk penyimpanan barang, mengurangi waktu *set up* dan penundaan jadwal produksi.

BAB VI

MENDEFINISIKAN PENGEMBANGAN PRODUK BARU PADA BISNIS GLOBAL

A. PENGEMBANGAN PRODUK BARU

1) Pengertian pengembangan Produk Baru

Pemasaran merupakan suatu usaha yang penting dalam menjalankan perusahaan. Kegiatan pemasaran dapat dilakukan dengan menggunakan alat- alat pemasaran yang meliputi produk, harga, distribusi dan promosi. Salah satu keputusan yang dapat digunakan adalah keputusan tentang produk dengan melakukan pengembangan produk. Keputusan pengembangan produk menjadi sangat penting, karena perusahaan tidak bisa jika hanya menggantungkan produk yang sudah ada secara terus menerus, tetapi perusahaan harus melakukan suatu usaha yaitu melalui pengembangan produk dan penyempurnaan produk tersebut. Menurut Danang Sunyoto (2013) pengembangan produk (*product development*) adalah kegiatan-kegiatan pembuat barang dan perantara yang bermaksud melakukan penyesuaian barang-barang yang dibuat atau ditawarkan untuk dijual atas permintaan pembeli. Pengembangan produk meliputi penentuan kualitas, ukuran, bentuk, daya tarik, *labeling*, cap tanda, pembungkus, dan sebagainya untuk menyesuaikan selera konsumen. Definisi pengembangan produk menurut Assauri (2015) adalah kegiatan atau aktivitas yang dilakukan dalam menghadapi kemungkinan perubahan produk ke arah yang lebih baik, sehingga dapat memberikan dayaguna maupun daya pemuas yang lebih besar.

Produk baru meliputi produk asli, produk yang ditingkatkan, produk yang dimodifikasi dan merk baru. Alasan dasar perusahaan mengembangkan produk baru adalah meningkatkan penjualan dan keuntungan perusahaan. Dengan adanya perubahan cepat dalam selera, teknologi, dan persaingan, perusahaan harus mengembangkan arus produk dan jasa baru secara tepat. Sebuah perusahaan dapat memperoleh produk baru lewat dua cara. Pertama adalah akuisisi yaitu dengan membeli seluruh perusahaan, paten, atau lisensi untuk membuat produk perusahaan lain. Kedua adalah lewat pengembangan produk baru yaitu pengembangan produk asli. Perbaikan produk, modifikasi produk, dan merek baru lewat usaha litbang milik perusahaan sendiri. Karena biaya mengembangkan dan memperkenalkan produk baru terus meningkat, banyak perusahaan besar membeli merek yang sudah ada ketimbang menciptakan produk baru. Perusahaan lain menghemat biaya dengan meniru merek pesaing atau dengan menghidupkan kembali merek lama.

2) Tujuan Pengembangan Produk baru

Suatu perusahaan yang melakukan pengembangan terhadap produknya terlebih dahulu harus menyadari apa tujuan dilakukannya pengembangan tersebut dan bagaimana proses pengembangan produk tersebut dilaksanakan sehingga dapat mencapai sasaran yang diinginkan. Untuk memperoleh laba

yang diinginkan melalui volume penjualan yang ditingkatkan suatu perusahaan harus memperbaiki maupun menambah produk-produk yang dihasilkan berdasarkan atas dua fungsi dasar yaitu pemasaran dan inovasi produk. Produk baru secara keseluruhan, misalnya produk baru di rancang untuk menjaga posisi perusahaan dalam pangsa pasar, atau untuk menjaga posisi perusahaan untuk mengembalikan investasi disaat merintis posisi dalam pasar baru, sehingga dapat dikatakan bahwa tujuan pengembangan produk yang dilaksanakan oleh perusahaan. Umumnya tujuan yang ingin di capai dari penciptaan produk baru adalah :

- a. Untuk memenuhi kebutuhan baru dan memperkuat reputasi perusahaan sebagai investor, yaitu dengan menawarkan produk yang lebih baru dari pada produk sebelumnya.
- b. Untuk mempertahankan daya saing terhadap produk yang sudah ada, yaitu dengan jalan menawarkan produk yang dapat memberikan jenis kepuasan yang baru. Bentuknya bisa bertambah terhadap lini produk yang sudah ada maupun revisi terhadap produk yang telah ada.

3) Tahap-tahap pengembangan produk baru

Program pengembangan produk yang dilakukan oleh perusahaan pada dasarnya adalah untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen. Dengan demikian, para eksekutif puncak, khususnya yang berhubungan dengan program ini, dituntut haruslah benar-benar mengembangkan dan mengelola produknya dengan sebaik mungkin. Untuk mencapai hal itu, perusahaan tentu harus mengikuti langkah-langkah dari pengembangan produk ini secara sistematis. Ada 7 Tahap proses pengembangan produk:

- a. Gagasan produk. Pengembangan produk dimulai dengan pencarian gagasan bagi produk- produk baru. Para manajer puncak harus mendefinisikan produk dan pasar yang ingin ditekankanya menyatakan tujuan produk baru itu. Merek juga harus menyatakan berapa banyak usaha yang harus dicurahkan untuk mengembangkan produk terobosan, memodifikasi produk lama dan meniru produk pesaing.
- b. Penyaringan. Tahap ini dirancang untuk menghilangkan seluruh gagasan produk yang tidak berhubungan dengan kemampuan atau tujuan perusahaan. Para perwakilan dari pemasaran, teknis dan produksi harus memberikan input pada tahap ini.
- c. Pengujian konsep. Setelah gagasan disaring, perusahaan menggunakan riset pasar untuk mendapatkan input dari konsumen tentang manfaat dan harga. Gagasan yang telah melewati tahap penyaringan kemudian dilanjutkan dengan membuat konsep serta dilanjutkan dengan mengembangkan konsep produk tersebut. Pada dasarnya konsumen tidak membeli gagasan dari suatu produk melainkan konsep dari produk tersebut. Dari berbagai konsep produk yang ada kemudian dilakukan pengujian yang pada akhirnya di pilih konsep

produk yang paling tepat.

- d. Analisis bisnis. Setelah mengumpulkan opini konsumen, Adapun cara mengevaluasi usulan dengan cara membuat suatu perkiraan tentang tingkat penjualan, biaya produksi, dan keuntungan yang diharapkan sesuai dengan sasaran perusahaan. Analisis usaha biasanya selalu berubah-ubah dalam melakukan perbaikan, jika didapatkan informasi yang baru, sehingga perkiraan yang dibuat semakin mendekati kebenaran.
- e. Pengembangan prototipe. Sewaktu perusahaan telah menentukan potensi profitabilitas produk. Bagian teknik atau riset dan pengembangan akan membuat prototipe. Prototipe ini dapat menjadi sangat mahal, yang sering kali memerlukan peralatan dan pengembangan komponen yang ekstensif.
- f. Pengujian produk dan uji pemasaran. Dengan menggunakan hal-hal yang dipelajari dari prototipe, perusahaan menjalankan produksi yang terbatas. Kemudian perusahaan dapat menguji produk tersebut untuk melihat apakah produknya memenuhi persyaratan kinerja. Jika ya, maka produknya akan dijual pada daerah yang terbatas. Karena kampanye promosi dan saluran distribusi harus ditetapkan untuk uji pasar, tahap ini menjadi cukup mahal.
- g. Komersialisasi. Jika hasil uji pemasaran positif, perusahaan akan memulai produksi dan pemasaran berskala penuh. Komersialisasi yang bertahap, yang bertujuan menyebarkan produk tersebut ke daerah yang semakin luas, mencegah ketegangan yang semestinya tidak perlu terjadi pada kemampuan produksi awal. Sebaiknya, keterlambatan dalam komersialisasi dapat memberikan kesempatan bagi perusahaan lain untuk mengeluarkan produk saingan.

Sedangkan menurut Philip Kotler Tahap-tahap pengembangan produk ada 8 diantaranya:

- a. Lahirnya Gagasan (*Idea Generation*)
- b. Penyaringan Ide (*Idea Screening*)
- c. Pengembangan dan pengujian konsep
- d. Pengembangan strategi pemasaran (*Marketing Strategi Development*)
- e. Analisis bisnis (*Business Analysis*)
- f. Pengembangan produk (*Product Development*)
- g. Pengujian pasar (*Market Testing*)
- h. Komersialisasi (*Commercialization*)

Dari dua pendapat di atas, tahap yang di gunakan cenderung sama, akan tetapi di dalam bukunya Phillip Kotler terdapat 8 tahap pengembangan produk dan pada bukunya Ricky W. Griffin terdapat 7 pengembangan produk, perbedaannya terdapat pada Pengembangan strategi pemasaran (*Marketing Strategi Developmen*). Pada tahap ini perusahaan melakukan pengembangan perencanaan strategi, dimana strategi pemasaran lebih dahulu mengalami penyaringan.

4) Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan produk baru

Usaha untuk melakukan pengembangan produk ini terdapat beberapa

faktor yang mendorong baik yang bersifat intern dan ekstern.

- a. Faktor intern yang mendorong pengembangan produk adalah:
 - a) Sering terjadi kapasitas yang berlebih dalam perusahaan, sehingga untuk menghindarinya perlu melakukan penyelidikan penyebabnya dan mencari penyelesaiannya dengan usaha pengembangan produk.
 - b) Adanya produk lainnya yang mungkin masih dapat diolah menjadi suatu jenis produk lain.
 - c) Munculnya ide usaha untuk memanfaatkan bahan yang sudah ada dalam memproduksi suatu produk yang bernilai tinggi.
- b. Faktor estern yang mendorong pengembangan produk adalah:
 - a) Adanya tingkat persaingan yang dekat dengan produk pesaing lain, dimana produk pesaing lain memiliki keunggulan.
 - b) Adanya usaha menjadi *leader* dalam memproduksi jenis produk tertentu, disamping untuk menaikkan posisi.
 - c) Terjadi penurunan dalam permintaan terhadap produk yang sudah ada, karena adanya perbedaan dengan produk lain yang lebih murah.

BAB VII

PENGEMBANGAN PRODUK BARU, RANTAI PASOKAN, STRATEGI BERSAING PADA BISNIS GLOBAL/INTERNASIONAL

A. SISTEM RANTAI PASOKAN

Sistem rantai pasokan merupakan suatu bentuk sistem yang bertujuan untuk penyaluran produk maupun jasa kepada konsumen. Dalam siklus atau rantai ini ada beberapa organisasi yang bekerja dalam lingkup yang berbeda namun memiliki tujuan yang sama yaitu untuk pengadaan barang serta penyalurannya hingga ketangan konsumen akhir secara efektif dan efisien. Dengan kerja sama tersebut maka akan dihasilkan nilai tambah dari produk yang telah diproduksi tersebut. *Supply chain* juga dianggap sebagai *logistic network* yang mampu menghubungkan mata rantai yang saling terkait antara *manufacturer, suppliers, retail outlets, distribution* dan *customers*. Dalam konsep ini sangat meutamakan adanya manajemen logistik yang memiliki pandangan lebih luas dari barang dasar hingga menjadi barang jadi yang digunakan oleh konsumen akhir. Rantai pasok secara luas tidak hanya dalam hal peningkatan nilai tambah, tetapi juga untuk memenuhi permintaan konsumen, peningkatan daya saing, peningkatan keuntungan, dan membangun relasi yang baik antar aktor dalam rantai pasok (Chauhan dan Proth 2005; Yao *et al.* 2008). Sehingga, tidak benar jika rantai pasok hanya mementingkan pabrik atau proses produksi saja, tetapi terdapat komponen lain yang harus diperhatikan, salah satunya adalah membangun koordinasi dan kolaborasi dengan aktor lain di sepanjang rantai pasok. Secara lebih khusus, Chopra dan Meindl (2013) mendefinisikan rantai pasok tidak hanya terbatas pada pabrik dan pemasok saja, tetapi juga perlu melihat kondisi distributor, penggudangan, retailers bahkan perlu melihat kebutuhan konsumen. Tentu konsep ini mengantarkan kita kepada ruang lingkup pembahasan rantai pasok. Untuk memudahkan kita, ruang lingkup rantai pasok dapat dirujuk dari Ballou (2007) yang mendefinisikan ruang lingkup rantai pasok disusun atas aspek berikut: *Logistic, Strategic Planning, Information Technology, Marketing and Finance*.

B. TUJUAN DARI RANTAI PASOKAN (SUPPLY CHAIN)

1) Tujuan dari *Supply Chain management*

Tujuan dari *Supply Chain management* adalah pengiriman produk secara tepat waktu demi memuaskan konsumen, mengurangi biaya, meningkatkan produktivitas perusahaan dalam rantai *supply* melalui optimalisasi waktu, lokasi dan aliran kuantitas bahan. *Supply Chain Management* sangat penting dilakukan untuk memperlancar proses produksi dan proses pemasaran untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Agar pengendalian *supply chain* bisa efektif maka diperlukan adanya arus informasi yang lancar dan rasa saling percaya antar bagian, baik itu pemasok, perusahaan maupun konsumen. Keunggulan *Supply Chain Management* adalah sebuah perusahaan dapat manage aliran barang atau produk dalam suatu aliran rantai *supply* dengan mengaplikasikan jaringan

kegiatan produksi dan distribusi dari suatu perusahaan dapat bekerja bersama-sama untuk memenuhi tuntutan konsumen. Tujuan dari setiap rantai pasokan harus memaksimalkan nilai keseluruhan yang dihasilkan. NS nilai (juga dikenal sebagai surplus rantai pasokan) yang dihasilkan rantai pasokan adalah perbedaan antara nilai produk akhir bagi pelanggan dan biaya yang dikeluarkan rantai pasokan dalam memenuhi permintaan pelanggan.

$$\text{Surplus Rantai Pasokan} = \text{Nilai Pelanggan} - \text{Biaya Rantai Pasokan.}$$

Nilai produk akhir dapat bervariasi untuk setiap pelanggan dan dapat diperkirakan dengan jumlah maksimum yang bersedia dibayar pelanggan untuk itu. Selisih antara nilai produk dan harganya tetap ada pada pelanggan sebagai surplus konsumen. Sisa dari surplus rantai pasokan menjadi profitabilitas rantai pasokan, perbedaan antara pendapatan yang dihasilkan dari pelanggan dan biaya keseluruhan di seluruh rantai pasokan.

2) Komponen Supply Chain Management

a. *Upstream Supply Chain*

Upstream Supply Chain merupakan rantai suplai hulu (*supply chain*) yang melibatkan beberapa aktivitas yang berasal dari perusahaan manufaktur terdiri dari beberapa penyalur produk melalui koneksi para penyalur dengan penyalur lainnya yang saling berhubungan. *Upstream Supply Chain* bertujuan untuk memudahkan para penyalur dalam memperluas hubungan dengan beberapa cabang melalui adanya aktivitas pengadaan.

b. *Downtstream Supply Chain*

Downt stream Supply Chain merupakan rantai suplai hulu (*supply chain*) yang melibatkan beberapa aktivitas berupa pengiriman produk yang telah dibuat oleh produsen kepada konsumen. *Downtstream Supply Chain* ini sangat memperhatikan arah pendistribusian melalui bagian gudang maupun transportasinya dan juga memperhatikan pelayanan yang diberikan sales kepada konsumen. Sales harus memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen akhir tanpa kecuali.

c. *Internal Supply Chain*

Intern al Supply Chain merupakan *supply chain* yang akan melibatkan proses masuknya barang ke gudang untuk penyimpanan dan digunakan sebagai transformasi masukan yang berasal dari penyalur kedalam *output* organisasi tersebut. *Internal Supply Chain* ini akan menjadi luas dari waktu ke waktu yang ada dalam organisasi tersebut. *Internal Supply Chain* perlu diperhatikan dalam hal manajemen pabrikasi, manajemen produksi maupun pada pengendalian *inventory*.

3) Supply Chain Management Drivers

Dalam perusahaan untuk mencapai sebuah kecocokan dan efisiensi pada *competitive strategy* perusahaannya dengan mitra *supply chain* itu sangat penting. Sebuah perusahaan dapat mengerti bagaimana cara meningkatkan kinerja dan efisiensi *supply chain*, perusahaan harus memiliki 4 kunci *driver* dalam *supply chain*, yaitu:

a. Facilities

Fasilitas pada *supply chain* merupakan tempat dimana adanya produk yang diproduksi, disimpan dan dikirim. Fasilitas pada *supply chain* memiliki 2 tipe utama yaitu pada sisi produksi dan pada sisi penyimpanan. Fasilitas ini akan berpengaruh pada biaya pengiriman, tingkat *responsive* pemasaran dan jumlah *inventory*, karena dalam *supply chain* harus membutuhkan fasilitas yang mendukung karena dapat mempermudah dalam melakukan transaksi dalam perusahaan.

b. Inventory

Inventory adalah *raw materials*, proses pengerjaan dan barang jadi yang dimiliki oleh perusahaan. *Inventory* merupakan salah satu bagian terpenting dari *supply chain driver* karena dapat mengubah *efficiency* dan *responsive* dalam mengatur *supply chain* karena dengan mengatur *inventory* dalam perusahaan *supply chain* dapat diatur dengan baik sehingga tidak ada yang terlewat untuk pendataannya. Pengaturan *inventory* yang baik itu jika *inventory* yang ada sama dengan yang di datakan oleh perusahaan.

c. Transportation

Transportasi pada *supply chain* digunakan untuk perpindahan tingkatan pada *supply chain* yang ada. *Transportation* juga penting dalam mengubah *efficiency* dan *responsive* dalam *supply chain*, digunakan sebagai penentu perpindahan dan rute dalam pengiriman sebuah barang agar barang dapat disampaikan dengan lebih mudah dan cepat.

d. Information

Informasi mengandung data dan menganalisis fasilitas, *inventory*, transportasi dan *customer* yang terkait dengan *supply chain*. Informasi merupakan kunci utama dari *supply chain driver* karena mengandung semua informasi yang digunakan untuk mengatur bagaimana *supply chain* itu akan berjalan.

C. PENGELOLAAN RANTAI PASOKAN

Standar pengelolaan rantai pasok salah satunya dikemukakan oleh Deloitte Touche Tohmatsu. Perusahaan dibagi menjadi tiga jenis melalui kemampuan dalam pengelolaan rantai pasok produksi. Sikap yang diamati ialah kemampuan dalam melakukan pengamatan, memberikan tanggapan dan melakukan mitigasi terhadap risiko dari rantai pasok produksi. Perusahaan pertama ialah perusahaan yang mampu melakukan mitigasi risiko rantai pasok dengan tepat. Perusahaan ini umumnya memiliki keunggulan berupa sistem yang canggih dengan pengelolaan yang ulet. Pencegahan pemutusan rantai pasok dilakukan melalui penyediaan pemasok cadangan. Pemutusan rantai pasok ini umumnya terjadi ketika terjadi inovasi skala besar. Perusahaan pertama mampu memenuhi permintaan pasar dan menjaga operasional perusahaan dengan memanfaatkan persediaan yang ada.

Perusahaan kedua memiliki kemampuan dalam menanggapi risiko rantai

pasok dengan tepat, tetapi tidak mempunyai rencana mitigasi risiko. Hubungan perusahaan kedua sangat erat dengan pemasok utama sehingga seluruh risiko dapat dipahami dengan tepat dan dapat diatasi melalui tindakan tertentu berdasarkan prioritas yang telah ditetapkan sebelumnya. Perusahaan kedua umumnya dapat memenuhi permintaan pasar meski belum memiliki perencanaan pasokan. Persiapan perusahaan kedua ialah investasi pada perencanaan manajemen rantai pasok sehingga mudah mengetahui adanya risiko yang akan terjadi terhadap rantai pasok. Perusahaan ketiga merupakan perusahaan yang tidak mampu mengelola rantai pasok. Pada perusahaan ketiga, ada ketergantungan kepada pemasok tunggal sehingga tidak mampu melihat masalah yang timbul akibat pemutusan rantai pasok. Perusahaan ketiga tidak mampu mengatur persediaan bahan baku untuk keperluan produksi. Produk akhir juga tidak mampu diperkirakan sehingga permintaan konsumen tidak dapat dipenuhi dengan tepat. Perusahaan ketiga juga tidak dapat melakukan distribusi produk secara tepat karena tidak mampu mengelola bidang logistik. Peluang kebangkrutan perusahaan ketiga sangat tinggi ketika rantai pasok terputus akibat inovasi besar-besaran.

BAB VIII

PERENCANAAN AGREGAT DAN PERENCANAAN KAPASITAS

Rencana Agregat Strategi perencanaan dalam tahapan Perencanaan dan Pengendalian Produksi yang bermuara pada perencanaan kapasitas yang optimal. Proses agregasi (*aggregation*) ialah pengelompokan beberapa jenis item menjadi *product family*. Proses disagregasi (*disaggregation*) adalah proses derivasi *product family* menjadi item. Masalah perencanaan agregat terfokus pada alokasi sumber daya seperti personal, fasilitas, peralatan, dan penyimpanan dimana perencanaan produk dan servis yang tersedia saat dibutuhkan. Perencanaan agregat biasanya berlaku 12-24 bulan saja, dan kemudian akan diperbaharui perbulan atau per-empat bulan. Dengan permintaan yang relatif stabil, tidak ada masalah perencanaan agregat, fasilitas, kapasitas, tenaga kerja, dan bahan direncanakan untuk produksi pada tingkat yang stabil. Namun, pola permintaan musiman menyajikan manajemen dengan pilihan memodifikasi atau mengelola permintaan, mengelola penawaran (*output*) dengan cara strategi pengejaran dan strategi produksi, serta beberapa kombinasi.

A. PROSES AGREGASI

Unit agregat yang biasa digunakan dalam proses agregasi : jam kerja buruh, mesin atau *resource* lainnya, waktu standar, harga jual, dan ongkos produksi, serta satuan agregat *dummy*.

1) Contoh Proses Agregasi

IBM memproduksi komputer laptop, desktop, notebook dan mesin teknologi tinggi lainnya. Proses agregasi adalah pengelompokkan jenis-jenis komputer tersebut ke dalam *family product* (misalnya *family* komputer). Sebuah rumah sakit bisa melakukan agregasi jasa yang diberikan menjadi jumlah perawat atau dokter yang dibutuhkan.

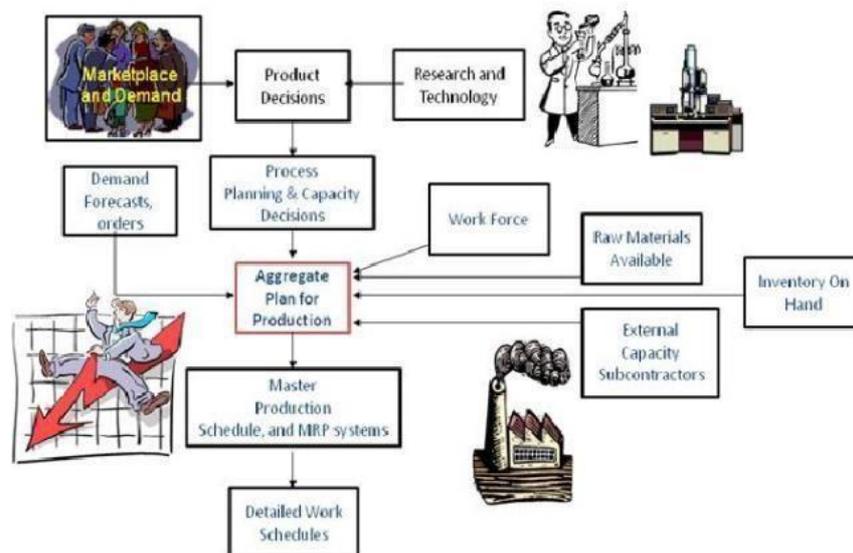
2) Aggregate Planning (AP)

Tujuan AP ialah membangkitkan (*generate*) *top level production plans*. Basis AP adalah hasil ramalan dan target produksi. Target produksi ditentukan oleh *top level business plan* yang memperhatikan kapasitas & kapabilitas perusahaan. Peran AP adalah sebagai *interface* antara perusahaan/sistem manufaktur dan pasar produknya. Analisis dilakukan dalam kelompok produk (*product family*) dengan unit agregat. Melibatkan pemilihan strategi manufaktur. Metode memungkinkan dalam memodifikasi permintaan :

- a. Produk pelengkap,
- b. Promosi, periklanan, dan insentif harga,
- c. Pemesanan dan *backlogs*.

Meskipun memodifikasi permintaan sering memberikan kontribusi penting untuk memecahkan masalah perencanaan agregat, namun hal itu jarang menyelesaikannya sepenuhnya. Tindakan lain diperlukan untuk mengelola pasokan sehingga memenuhi lonjakan permintaan. Ada empat hal yang diperlukan dalam perencanaan agregat antara lain:

- Keseluruhan unit yang logis untuk mengukur penjualan dan *output*
- Prediksi permintaan untuk suatu periode perencanaan jangka menengah yang layak pada waktu agregat,
- Metode untuk menentukan biaya,
- Model yang menggabungkan prediksi dan biaya sehingga keputusan penjadwalan dapat dibuat untuk periode perencanaan.



3) Hubungan Input dan Output Perencanaan Agregat

4) Mengelola Persediaan

Secara tradisional, masalah perencanaan agregat telah dilihat sebagai analisis *trade-off* antara biaya perubahan tingkat produksi dan biaya persediaan. Namun, sistem manufaktur dan servis yang lebih fleksibel sedang dikembangkan di banyak organisasi. Sistem ini memiliki kemampuan untuk mengubah tingkat *output* dengan cepat dan murah.

5) Biaya yang Terlibat Dalam Perencanaan Agregat

Biaya-biaya yang terlibat dalam perencanaan agregat antara lain :

a. *Hiring Cost* (biaya penambahan tenaga kerja)

Penambahan tenaga kerja menimbulkan biaya-biaya untuk iklan, proses seleksi dan *training*. Biaya *training* merupakan biaya yang besar apabila tenaga kerja yang direkrut adalah tenaga kerja yang belum berpengalaman.

b. *Firing Cost* (Biaya pemberhentian tenaga kerja)

Pemberhentian tenaga kerja biasanya terjadi karena semakin rendahnya permintaan akan produk yang dihasilkan, sehingga tingkat produksi menurun dengan drastis. Pemberhentian ini mengakibatkan perusahaan harus mengeluarkan uang pesangon bagi karyawan yang di-PHK, menurunnya moral kerja dan produktivitas karyawan yang masih bekerja, dan tekanan yang bersifat social. Semua akibat ini dianggap sebagai biaya pemberhentian tenaga kerja yang akan ditanggung perusahaan.

- c. *Overtime Cost dan Undertime Cost* (biaya lembur dan biaya menganggur)
 Penggunaan waktu lembur bertujuan untuk meningkatkan *output* produksi, tetapi konsekuensinya perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan lembur yang biasanya 150% dari biaya kerja regular.
- d. *Inventory Cost dan Backorder Cost* (biaya persediaan dan biaya kehabisan persediaan)
 Persediaan mempunyai fungsi mengantisipasi timbulnya kenaikan permintaan pada saat-saat tertentu. Konsekuensi dari kebijaksanaan persediaan bagi perusahaan adalah timbulnya biaya penyimpanan (*inventory cost/holding cost*) yang berupa biaya tertahannya modal, pajak, asuransi, kerusakan bahan, dan biaya sewa gudang. Kebalikan dari kondisi diatas, kebijaksanaan tidak mengadakan persediaan seolah-olah menguntungkan, tetapi sebenarnya dapat menimbulkan kerugian dalam bentuk biaya kehabisan persediaan. Biaya kehabisan persediaan ini dihitung berdasarkan berapa barang diminta yang tidak tersedia. Kondisi ini pada system MTO (*Make to order* =Memproduksi berdasarkan pesanan) akan mengakibatkan jadwal penyerahan *order* terlambat, sedangkan pada system MTS (*make to stock* =Memproduksi untuk memenuhi persediaan) akan mengakibatkan beralihnya pelanggan pada produk lain. Kekecewaan pelanggan karena tidak tersedianya barang yang diinginkan akan diperhitungkan sebagai kerugian bagi perusahaan, dimana kerugian tersebut akan dikelompokkan sebagai biaya kehabisan persediaan. Biaya kehabisan persediaan ini sama nilainya dengan biaya pemesanan kembali bila konsumen masih bersedia menunggu.
- e. *Subcontract Cost* (biaya subkontrak)
 Pada saat permintaan melebihi kemampuan kapasitas regular, biasanya perusahaan mensubkontrakan kelebihan permintaan yang tidak bisa ditanganinya sendiri kepada perusahaan lain. Konsekuensi dari kebijaksanaan ini adalah timbulnya biaya subkontrak, dimana biasanya biaya mensubkontrakan ini lebih mahal dibandingkan memproduksi sendiri dan adanya resiko terjadinya kelambatan penyerahan dari kontraktor.
- f. *Cost Relevan To The Aggregate Planning Decision*
 Biaya yang dihasilkan dari keputusan perencanaan agregat dibagi menjadi dua kategori utama yaitu biaya persediaan dan biaya perubahan tarif produksi. Biaya persediaan meliputi biaya pengadaan persediaan dan biaya modal dari fasilitas penyimpanan tambahan di luar yang dibutuhkan untuk tingkat produksi. Barang pabrikan dalam satu periode untuk dijual pada periode selanjutnya dimana perkiraan permintaan melebihi hasil produksi yang direncanakan dalam biaya persediaan. Biaya perubahan tarif produksi. Biaya perubahan tarif produksi meliputi item berupa *Facilities and equipment (greater capacity), Hiring and releasing employees, Overtime and undertime, Part time and temporary personnel, Subcontracting*, serta *Cooperative agreements*.

6) *Aggregate Planing Models And Decision Techniques*

Banyak pendekatan yang berbeda tersedia untuk memecahkan masalah perencanaan agregat. Metode yang lebih menonjol adalah sebagai berikut:

- a. *Linear programming cost minimization (LP)*
- b. *Linear decision rules (LDR)*
- c. *Search decision rules (SDR)*
- d. *Goal programming (GP)*
- e. *Simulation*

Trial and error sejauh ini adalah metode yang paling umum digunakan. Sejak tahun 1970, metode 2 sampai 5 perlahan mendapat penerimaan lebih besar. Metode *trial and error* terdiri dari langkah-langkah berikut :

- a. Menyiapkan rencana awal berdasarkan perkiraan permintaan dan pedoman yang telah ditetapkan.
- b. Menentukan apakah rencana tersebut berada dalam batasan kapasitas. Jika tidak, merevisinya sampai kapan.
- c. Biaya rencana.
- d. Ubah rencana untuk menurunkan biaya, lakukan langkah 2 dan 3 di atasnya, dan bandingkan biaya dari kedua rencana tersebut.
- e. Melanjutkan prose ini sampai rencana yang memuaskan dikembangkan.

BAB IX

KONSEP MANAJEMEN KUALITAS

A. DIMENSI KUALITAS

Menurut Tjiptono (2008), kualitas mencerminkan semua dimensi penawaran produk yang menghasilkan manfaat (*benefits*) bagi pelanggan. Kualitas suatu produk baik berupa barang atau jasa ditentukan melalui dimensi-dimensinya. Dimensi kualitas produk menurut Tjiptono (2008) adalah:

- 1) *Performance* (kinerja), berhubungan dengan karakteristik operasi dasar dari sebuah produk.
- 2) *Durability* (daya tahan), yang berarti berapa lama atau umur produk yang bersangkutan bertahan sebelum produk tersebut harus diganti. Semakin besar frekuensi pemakaian konsumen terhadap produk maka semakin besar pula daya produk.
- 3) *Conformance to specifications* (kesesuaian dengan spesifikasi), yaitu sejauh mana karakteristik operasi dasar dari sebuah produk memenuhi spesifikasi tertentu dari konsumen atau tidak ditemukannya cacat pada produk.
- 4) *Features* (fitur), adalah karakteristik produk yang dirancang untuk menyempurnakan fungsi produk atau menambah ketertarikan konsumen terhadap produk.
- 5) *Reliability* (reliabilitas), adalah probabilitas bahwa produk akan bekerja dengan memuaskan atau tidak dalam periode waktu tertentu. Semakin kecil kemungkinan terjadinya kerusakan maka produk tersebut dapat diandalkan.
- 6) *Aesthetics* (estetika), berhubungan dengan bagaimana penampilan produk.
- 7) *Perceived quality* (kesan kualitas), sering dibidang merupakan hasil dari penggunaan pengukuran yang dilakukan secara tidak langsung karena terdapat kemungkinan bahwa konsumen tidak mengerti atau kekurangan informasi atas produk yang bersangkutan.
- 8) *Serviceability*, meliputi kecepatan dan kemudahan untuk direparasi, serta kompetensi dan keramah-tamahan staf layanan.

B. MENGENDALIKAN KUALITAS

Pengendalian kualitas adalah sebuah bentuk dari sistem dan juga kegiatan yang akan dilakukan untuk melakukan penjaminan akan sebuah tingkatan maupun standar dari kualitas mutu tertentu yang dimana akan sesuai dengan sebuah spesifikasi yang akan dilakukan perencanaan yang akan dimulai dari penentuan kualitas bahan, proses produksi, pengolahan hingga menjadi sebuah barang yang siap diberikan kepada konsumen. Berikut adalah langkah pengendalian kualitas:

- 1) Membuat rencana. Dalam hal ini adalah melakukan perencanaan akan standar kualitas yang dimiliki oleh sebuah produk.
- 2) Melaksanakan rencana. Rencana yang akan dilakukan penyusunan akan dilakukan pengimplementasian dari skala kecil hingga pembagian tugas yang dimana akan sesuai dengan segala kemampuan yang dimiliki masing-masing

karyawan.

- 3) Melakukan pemeriksaan maupun penelitian dari hasil yang akan dicapai. Dalam hal ini apakah sebuah pelaksanaan akan berada dalam sebuah bentuk dari jalur yang akan dilakukan sesuai dengan sebuah rencana dan juga pemantauan dari kemajuan perbaikan yang dimana akan dilakukan akan sebuah perencanaan.
- 4) Melakukan tindakan dari penyesuaian apabila dibutuhkan. Penyesuaian disini adalah berdasarkan analisis yang akan dilakukan di bagian atas. Guna untuk dapat menghindari berbagai macam kesalahan yang sama.

C. MANAJEMEN KUALITAS TERPADU

Manajemen mutu terpadu merupakan, sistem manajemen yang mengangkat sesuatu sebagai strategi (*strategy*) usaha yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan cara melibatkan pelanggan dan seluruh anggota organisasi. Manajemen kualitas terdiri dari tujuh prinsip dalam pelaksanaannya. Berikut penjelasan mengenai tujuh prinsipnya.

- 1) Fokus pada Pelanggan. Perusahaan harus memahami kebutuhan pelanggan dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Manajemen kualitas berusaha menghasilkan produk dengan mutu yang diharapkan oleh pelanggan demi menjaga loyalitas mereka.
- 2) Kepemimpinan. Kualitas karyawan yang baik berasal dari kepemimpinan yang bagus dalam perusahaan. Pimpinan dan atasan harus bisa menciptakan lingkungan kerja yang kondusif supaya karyawan saling terlibat penuh untuk mencapai tujuan atau visi perusahaan.
- 3) Keterlibatan Karyawan. Perusahaan tidak bisa beroperasi apabila tidak memiliki sumber daya manusia yang terampil di bidang pekerjaannya. Setiap karyawan harus bekerja sesuai tanggung jawab dan kemampuan mereka agar perusahaan bisa menghasilkan mutu yang baik di mata konsumen.
- 4) Pendekatan Proses. Perusahaan bisa mencapai target atau hasil yang ingin dicapai apabila memiliki proses yang sistematis. Seluruh aktivitas dan sumber daya akan dikelola dalam proses yang ditetapkan oleh perusahaan. Proses berguna untuk mengubah input menjadi *output* yang lebih terukur melalui sejumlah langkah yang saling berurutan.
- 5) Pendekatan Sistem Manajemen. Kualitas perusahaan akan meningkat apabila menerapkan pendekatan berbasis manajemen. Pendekatan ini meliputi proses identifikasi, pemahaman, dan pengelolaan seluruh proses yang saling berkaitan. Manajemen mutu yang baik berguna untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan dalam mencapai tujuannya.
- 6) Perbaikan Secara Terus-Menerus. Perbaikan atau evaluasi mutu perusahaan harus diterapkan secara terus-menerus agar kualitas perusahaan makin bertambah. Perusahaan dapat mencapai tujuan atau visi dengan efektif apabila melakukan evaluasi dan memperbaiki kesalahan dalam prosesnya.
- 7) Pengambilan Keputusan berdasarkan Fakta. Perusahaan harus membuat

keputusan berdasarkan data, informasi, dan fakta untuk menghasilkan solusi yang efisien. Informasi atau fakta dapat membantu perusahaan dalam menelusuri akar masalah dan menyelesaikannya dengan baik.

D. KRITERIA MANAJEMEN KUALITAS

Manajemen kualitas yang baik tentu memenuhi beberapa kriteria yang telah ditetapkan dalam perusahaan. Berikut beberapa kriteria penting dalam manajemen kualitas, yaitu:

- 1) Kinerja (*performance*): karakteristik utama dari produk.
- 2) Fitur (*features*): karakteristik tambahan dari produk tersebut.
- 3) Keandalan (*reliability*): kemungkinan kegagalan dalam penggunaan produk.
- 4) Kesesuaian (*conformance*): desain dan operasi produk telah memenuhi standar yang telah ditetapkan.
- 5) Daya tahan (*durability*): usia teknis atau usia ekonomis suatu produk.
- 6) Pelayanan (*serviceability*): kompetensi, kenyamanan, dan kecepatan dalam menangani keluhan pelanggan.
- 7) Estetika (*aesthetics*): daya tarik visual sebuah produk.
- 8) *Perceived Quality*: reputasi produk di mata pelanggan serta tanggung jawab perusahaan terhadap produk tersebut.

E. TUJUAN MANAJEMEN KUALITAS

Manajemen kualitas tentu memiliki serangkaian tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan. Tujuan tersebut terdiri dari:

1. Menetapkan visi dan standar kerja yang harus dipenuhi oleh karyawan.
2. Meningkatkan semangat dan motivasi kerja dalam perusahaan.
3. Meningkatkan kepercayaan pelanggan dan klien terhadap produk yang dihasilkan oleh Perusahaan.
4. Menghadirkan inovasi atau pengembangan dalam perusahaan melalui peningkatan kualitas.

F. TAHAPAN MANAJEMEN KUALITAS

Tahapan dalam Manajemen kualitas melingkupi prinsip manajemen secara umum. Ada tiga prinsip manajemen yang harus diikuti, yaitu perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*actuating*), serta pengontrolan atau evaluasi (*controlling*).

1. Perencanaan dan Strategi Mutu. Perusahaan harus membuat perencanaan dan strategi dalam manajemen mutu untuk bisa mencapai tujuan. Dalam tahap ini, perusahaan harus melakukan analisis untuk mengetahui standar kualitas yang harus dipenuhi oleh masing-masing bidang perusahaan. Perencanaan juga harus dibuat secara sistematis dan memiliki struktur tahapan pengerjaan yang tepat.
2. Implementasi Perencanaan Mutu. Rencana yang telah dibuat kemudian dikerjakan dalam proses implementasi. Perusahaan perlu memperhatikan standar pengerjaan dan pengecekan kualitas selama tahap ini agar prosesnya bisa memberikan *output* yang bermutu tinggi. Setiap kegiatan operasional dalam bisnis harus mampu memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuannya.

3. Evaluasi Mutu. Evaluasi diperlukan supaya perusahaan bisa merefleksikan setiap keberhasilan dan kegagalan dalam kegiatan operasionalnya. Dalam tahap ini, perusahaan meninjau kembali hasil atau *output* dari setiap kegiatan operasional yang telah dikerjakan. Hasil tinjauan tersebut berguna sebagai review yang bisa menjadi perbaikan atau pengembangan perusahaan pada masa mendatang.

Kesuksesan perusahaan tidak hanya diukur dari angka penjualan atau keuntungan yang telah diraih. Manajemen kualitas juga menjadi faktor penting supaya perusahaan terus meningkatkan mutu segala aspek, termasuk kualitas tugas karyawan. *Key Performance Indicator* (KPI) menjadi indikator penting dalam menilai kualitas pekerjaan karyawan. Karyawan yang konsisten dalam menghasilkan KPI yang memuaskan layak mendapatkan *rewards* dari atasannya.

G. KONSEP TAGUCHI

Metode Taguchi dicetuskan oleh Dr. Genichi Taguchi pada tahun 1949 saat mendapatkan tugas untuk memperbaiki sistem telekomunikasi di Jepang. Metode ini merupakan metodologi baru dalam bidang teknik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas produk dan proses sertadalam dapat menekan biaya dan resources seminimal mungkin. Sasaran metode Taguchi adalah menjadikan produk *robust* terhadap *noise*, karena itu sering disebut sebagai Robust Design. Definisi kualitas menurut Taguchi adalah kerugian yang diterima oleh masyarakat sejak produk tersebut dikirimkan. Filosofi Taguchi terhadap kualitas terdiri dari tiga buah konsep, yaitu:

1. Kualitas harus didesain ke dalam produk dan bukan sekedar memeriksanya.
2. Kualitas terbaik dicapai dengan meminimumkan deviasi dari target.
3. Produk harus didesain sehingga robust terhadap faktor lingkungan yang tidak dapat dikontrol.

Metode Taguchi merupakan *off-line quality control* artinya pengendalian kualitas yang preventif, sebagai desain produk atau proses sebelum sampai pada produksi di tingkat *shop floor*. *Off-line quality control* dilakukan dilakukan pada saat awal dalam *life cycle product* yaitu perbaikan pada awal untuk menghasilkan produk (*to get right first time*).

H. ALAT TQM

Pada dasarnya terdapat 7 alat yang biasa disebut *seven quality control tools* yang dapat dipergunakan dalam pengendalian kualitas yaitu lembar periksa (*checksheet*), grafik, pemisahan masalah (stratifikasi), peta kendali, diagram pencair, diagram pareto, dan diagram sebab – akibat. TQM merupakan konsep yang menekankan pada peningkatan proses pemanufakturan secara berkelanjutan dengan mengeliminasi pemborosan, meningkatkan kualitas, mengembangkan ketrampilan dan mengurangi biaya produksi (Lubis, 2008).

I. PENGERTIAN STANDAR INTERNASIONAL

Standar internasional merupakan standar- standar teknis yang disusun, dibuat dan di distribusikan oleh organisasi standar internasional. Berbagai standar tersebut dibuat untuk digunakan atau menjadi referensi bagi para penggunanya di seluruh dunia. Sedangkan organisasi standar internasional merupakan suatu asosiasi atau

lembaga yang berwenang untuk menerbitkan, memperbarui atau mengevaluasi standar teknis yang ada. Organisasi standar internasional yang paling populer adalah Organisasi Internasional untuk Standardisasi atau *International Organization for Standardization* (ISO). Pengertian ISO 9001 adalah Memasuki era persaingan global dan persiapan Indonesia menghadapi masyarakat ekonomi asean (MEA) setiap perusahaan diuntut mampu bersaing secara global, dengan kondisi ekonomi yang tidak menentu diharapkan perusahaan bisa *survive* untuk menghadapi persaingan yang kian menantang di masa depan. Perusahaan di harapkan memiliki standar kualitas berskala internasional dalam penanganan sistem manajemen perusahaan. ISO 9001 adalah suatu standar internasional untuk sistem manajemen Mutu/kualitas. ISO 9001 menetapkan persyaratan- persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen mutu. ISO 9001 bukan merupakan standar produk, karena tidak menyatakan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh sebuah produk (barang atau jasa). *ISO 9001* hanya merupakan standar sistem manajemen kualitas. Metode Pembuatan Sasaran Mutu dalam ISO 9001 mempunyai prinsip SMART yaitu harus *Specific* (Spesifik), *Measurable* (terukur), *Achievable* (dapat dicapai), *Relevant* (relevan), *Time-Bound* (Batas waktu). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Quality Management Systems* (ISO 9001) adalah merupakan prosedur terdokumentasi dan praktek- praktek standar untuk manajemen sistem, yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu, dimana kebutuhan atau persyaratan tertentu tersebut ditentukan atau dispesifikasikan oleh pelanggan dan organisasi. ISO 9001 berisi standart yang memungkinkan organisasi/industri dalam melakukan perbaikan yang berkesinambungan (*Continual Improvement*) pada :

- 1) Proses yang terkait dengan pelanggan.
- 2) Sistem kepemimpinan / *Leadership*.
- 3) Manajemen sumber daya.
- 4) Perbaikan dan peningkatan proses.
- 5) Sistem manajemen.
- 6) Sistem perbaikan yang berkesinambungan.
- 7) Pengambilan keputusan yang factual.
- 8) Hubungan yang saling menguntungkan dengan *supplier*.

J. MANFAAT PENERAPAN ISO 9001 DALAM PERUSAHAAN :

- 1) Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui jaminan kualitas yang terorganisasi dengan baik dan sistematis
- 2) Meningkatkan *brand image* perusahaan serta daya saing dalam memasuki pasar global. Meningkatkan kualitas dan produktivitas dari manajemen melalui kerjasama dan komunikasi yang lebih baik, sistem pengendalian yang konsisten, serta pengurangan dan pencegahan pemborosan karena operasi internal menjadi lebih baik.
- 3) Semua sistem terdokumentasi dengan baik dan rapih.

- 4) Sebagai sarana training secara sistematis kepada seluruh karyawan dan manajer perusahaan melalui prosedur dan instruksi yang terekam secara baik.
- 5) Meningkatkan kualitas kinerja karyawan.
- 6) Menghemat biaya dan mengurangi duplikasi audit sistem kualitas oleh pelanggan.
- 7) Budaya kerja yang positif dalam perusahaan.

Sebuah perusahaan atau organisasi yang telah diaudit dan disertifikasi sebagai perusahaan yang memenuhi syarat-syarat dalam ISO 9001 berhak mencantumkan label “*ISO 9001 Certified*” atau “*ISO 9001 Registered*“, meskipun standar-standar ini pada mulanya untuk pabrik-pabrik, saat ini mereka telah diaplikasikan ke berbagai perusahaan dan organisasi, termasuk perguruan tinggi dan universitas.

BAB X

KONSEP PENENTUAN LOKASI DAN LAYOUT

A. METODE PENENTUAN LOKASI

- 1) Pengertian Lokasi. Lokasi adalah letak atau tempat dimana fenomena geografi terjadi. Konsep lokasi dibagi menjadi dua yaitu lokasi absolut dan lokasi relatif. Lokasi absolut adalah letak atau tempat yang dilihat dari garis lintang dan garis garis bujur (garis astronomis).
- 2) Strategi lokasi. Memerlukan penilaian terkait kedekatan dengan pelanggan, pemasok, dan bakat, sementara mempertimbangkan mengenai biaya, infrastruktur, logistik, dan pemerintah.
- 3) Strategi tata letak ruang. Memerlukan penyatuan kebutuhan kapasitas, tingkat personel, teknologi, dan kebutuhan persediaan untuk menentukan arus bahan baku, orang dan informasi yang efisien.
- 4) Lokasi Usaha. Lokasi penting bagi perusahaan, karena akan mempengaruhi dapat tidaknya berlangsung kehidupan perusahaan dalam jangka panjang. Hal ini karena berkaitan dengan kedudukan perusahaan dalam persaingan. Pentingnya penetapan lokasi adalah sebagai keputusan stratejik, karena akan mempengaruhi kemampuan perusahaan menghadapi prospek pasar ke depan, menentukan kedudukan perusahaan di pasar dan kemampuan perusahaan menghadapi persaingan (Assauri, 2016). Oleh karena itu, penetapan lokasi usaha perusahaan perlu mempertimbangkan konsep dan teknik dalam penetapan keputusan lokasi. Lokasi yang dipilih akan mempengaruhi besarnya biaya operasi usaha perusahaan, yang berhubungan dengan besarnya biaya tetap dan biaya variabel. Menurut Heizer & Render (2017), lokasi merupakan pendorong biaya dan pendapatan, maka sering kali memiliki kekuasaan untuk membuat (atau mematahkan) strategi bisnis perusahaan, sehingga lokasi yang tepat akan menguntungkan bagi perusahaan, sebaliknya lokasi yang kurang tepat dapat merugikan perusahaan. Menurut Handoko (2015), pemilihan lokasi berarti menghindari sebanyak mungkin seluruh segi-segi negative dan mendapatkan lokasi dengan paling banyak faktor-faktor positif. Penentuan lokasi yang tepat akan meminimumkan “beban” biaya (investasi dan operasional) jangka pendek maupun jangka panjang dan akan meningkatkan “daya saing” perusahaan. Di masa lain yang mungkin dihadapi perusahaan adalah perlunya perluasan usaha, hal ini dapat dilakukan dengan memperluas pabrik yang sudah ada atau memindahkan pabrik ke tempat lain. Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa, pemilihan lokasi yang tepat dapat menghindari perusahaan dari berbagai kemungkinan yang *negative* dan dapat menentukan lokasi dengan faktor- faktor yang positif. Lokasi merupakan salah satu komponen yang penting dalam perusahaan sehingga perlu diperhatikan baik aspek keuntungan maupun kerugian agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

B. TUJUAN PENENTUAN LOKASI

Ada beberapa tujuan dari penentuan lokasi usaha yang baik. Menurut (Stevenson & Chuong, 2014), secara umum perusahaan yang berorientasi pada profit mendasarkan keputusan mereka pada potensi profit sedangkan perusahaan nonprofit bertujuan untuk mencapai keseimbangan antara biaya dengan tingkat layanan konsumen yang mereka sediakan. Kebanyakan organisasi tidak dibentuk untuk mengidentifikasi lokasi terbaik, tetapi mereka berharap untuk menemukan sejumlah lokasi yang dapat diterima untuk bisa dipilih. Tujuan dari penetapan lokasi dari suatu organisasi perusahaan adalah agar lokasi yang tepat dapat membantu organisasi beroperasi dengan lancar, efektif dan efisien (Assauri, 2016). Agar tujuan penetapan lokasi dapat dicapai, maka perlu diperhatikan kemampuan organisasi untuk dapat memenuhi sasaran pasar penjualan. Tujuan tersebut adalah agar organisasi dapat menyediakan dan menyerahkan produk yang dihasilkan, tepat pada waktunya, dengan jumlah, kualitas dan harga yang bersaing, pada tingkat keuntungan yang diharapkan.

C. FAKTOR-FAKTOR PEMILIHAN LOKASI

Dalam melakukan pemilihan lokasi, ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan. Menurut Heizer & Render (2017) faktor yang mempengaruhi pemilihan lokasi yaitu :

- 1) Produktivitas tenaga kerja. Ketika memutuskan suatu lokasi, manajemen akan tertarik dengan area yang memiliki tingkat upah yang rendah. Namun, tingkat upah tidak dapat dipertimbangkan oleh mereka sendiri. Manajemen harus mempertimbangkan pula produktivitasnya.
- 2) Nilai tukar mata uang dan risiko mata uang. Perusahaan dapat mengambil keuntungan atas nilai tukar mata uang khususnya dengan mengeksport ke negara lain. Namun, nilai mata uang asing terus-menerus meningkat dan menurun dalam sebagian besar negara. Perubahan ini dapat membuat apa yang menjadi lokasi bagus pada tahun ini menjadi salah satu sumber bencana pada tahun selanjutnya.
- 3) Biaya. Biaya lokasi dibagi menjadi 2 kategori, berwujud dan tidak berwujud. Biaya berwujud (*tangible costs*) adalah biaya yang mudah diidentifikasi dan diukur secara tepat persis. Meliputi utilitas, tenaga kerja, bahan material, pajak, depresiasi, dan lainnya. Biaya tak berwujud (*intangible costs*) kurang dapat dihitung kuantitasnya dengan mudah. Meliputi mutu pendidikan, fasilitas transportasi, perilaku komunitas, dan kualitas serta perilaku karyawan.
- 4) Risiko politik, nilai, dan budaya. Risiko politik dihubungkan dengan perilaku nasional, negara bagian, pemerintah setempat mengenai property swasta dan intelektual, penetapan wilayah, dan stabilitas pekerjaan. Nilai dari para pekerja juga berbeda dari satu lokasi dengan lokasi lainnya. Para pekerja memandang mengenai tingkat perputaran, serikat, dan ketidakhadiran semuanya merupakan faktor yang relevan. Variasi budaya dalam ketepatan waktu oleh para pekerja dan pemasok membuat perbedaan dalam produksi dan jadwal pengiriman. Penyuaan dan bentuk korupsi lainnya pada umumnya juga menciptakan ketidakefisienan ekonomi.

- 5) Kedekatan dengan pangsa pasar. Bagi banyak perusahaan, penempatan lokasi dekat dengan konsumennya sangat penting. Terutama perusahaan jasa, seperti apotik, restoran, kantor pos, atau tukang potong rambut, menemukan bahwa kedekatan dengan pangsa pasar merupakan faktor yang sangat penting. Perusahaan manufaktur menemukan hal ini bermanfaat untuk dekat dengan konsumen ketika transportasi jadi sangat sulit.

D. METODE PENENTUAN LOKASI

Dalam pemilihan lokasi, tersedia beberapa metode analisis. Menurut Haming & Nurnajamuddin (2011), metode yang lazim dijumpai dalam praktik mencakup :

- 1) Metode pemeringkatan faktor (*Factor Rating Method*). Apabila kita menghadapi beberapa alternative lokasi, maka kita harus mempertimbangkan setiap aspek dan membandingkan faktornya untuk setiap alternative lokasi tersebut. Untuk keperluan itu, pertama kita harus menetapkan faktor-faktor yang dipertimbangkan, kemudian menetapkan cara menentukan urutannya. Pengurutan dapat dilakukan dengan menggunakan skor dan dengan menggunakan nilai mutlak dari indikator yang bersangkutan. Metode skor lazim dipakai jika indikator yang dinilai berbentuk kualitatif dan dipakai nilai atau harga jika indikator itu berbentuk kuantitatif.
- 2) Metode median sederhana (*Simple Median Method*). Metode median sederhana (*Simple Median Method*) pada dasarnya mirip cara penyelesaian dengan *Center of Gravity Method*. Aplikasinya memerlukan beberapa langkah yaitu :
 - a. Hitung jumlah atau volume bahan yang akan diangkut V .
 - b. Cari median dari volume angkutan V , yaitu $0.5 \times V$.
 - c. Buat peta dimensi dua dan identifikasi lokasi sumber bahan berdasarkan nilai koordinat X , Y tiap sumber.
 - d. Urutkan sumber bahan menurut jaraknya ke X dan ke Y .
 - e. Pilih sumber bahan terdekat sampai mencapai median, dan titik tempat median dicapai menunjukkan X dan Y 00.
 - f. Hitung selisih mutlak antara lokasi sumber dengan X dan Y 00.
 - g. Cari nilai biaya angkutan.
 - h. Cari lokasi yang optimal.
- 3) Metode pusat titik berat (*Center of Gravity Method*)

Metode ini berangkat dari asumsi biaya angkutan bahan sama besarnya per unit dengan angkutan atas keluaran yang dihasilkan dan tidak ada tambahan atas biaya angkutan akibat volume pengiriman keluaran atau penerimaan masukan yang tidak memenuhi kapasitas sarana angkutan yang bersangkutan. Metode ini cocok diterapkan untuk memilih lokasi tunggal dari pabrik yang akan didirikan dengan mempertimbangkan sumber bahan. Untuk keperluan aplikasi metode ini, maka kita sebaiknya membentangkan sebuah peta wilayah di atas meja kerja. Pada peta itu kita buat garis koordinat sumbu tegak Y dan sumbu X . sumbu Y mengindikasikan batas bahwa kita tidak akan memilih daerah yang ada di sebelah kiri garis, dan sumbu X mengindikasikan bahwa kita tidak akan memilih daerah

yang ada di bawah garis itu. Lokasi pabrik atau gudang yang tepat dicari dengan mengaplikasikan rumus berikut :

$$\frac{\sum_{i=1}^k d_{ix} V_i}{\sum_{i=1}^k V_i} \text{ dan } \frac{\sum_{i=1}^k d_{iy} V_i}{\sum_{i=1}^k V_i}$$

Keterangan :

C_x = Koordinat X dari pusat titik berat

C_y = Koordinat Y dari pusat titik berat

V = Volume dari bahan yang akan diangkut dari sumber ke-1 i

d_{ix} = Jarak dari sumber bahan ke-1 dari sumbu X

d_{iy} = Jarak dari sumber bahan ke-1 dari sumbu Y

k = Banyaknya sumber bahan yang dievaluasi

E. ISU STRATEGIS DALAM STRATEGI LOKASI

Isu strategis adalah kondisi atau hal yang harus diperhatikan atau dikedepankan dalam perencanaan pembangunan karena dampaknya yang signifikan bagi entitas (daerah/masyarakat) di masa datang. Isu strategis juga diartikan sebagai suatu kondisi/kejadian penting/keadaan yang apabila tidak diantisipasi, menimbulkan kerugian yang lebih besar atau sebaliknya akan menghilangkan peluang apabila tidak dimanfaatkan. Karakteristik suatu isu strategis adalah kondisi atau hal yang bersifat penting, mendasar, berjangka panjang, mendesak, bersifat kelembagaan/keorganisasian dan menentukan tujuan di masa yang akan datang. Oleh karena itu, untuk memperoleh rumusan isu-isu strategis diperlukan analisis terhadap berbagai fakta dan informasi kunci yang telah diidentifikasi untuk dipilih menjadi isu strategis.

a. Tata Letak Berorientasi Proses Untuk Sistem Batch Dan Kontinyu

Tata letak fasilitas yang baik dan sesuai dengan keadaan perusahaan merupakan faktor utama dalam menentukan efisiensi sebuah operasi perusahaan dalam jangka panjang. Tata letak memiliki banyak dampak strategis karena tata letak menentukan daya saing perusahaan dalam hal kapasitas, proses, fleksibilitas, dan biaya, serta kualitas lingkungan kerja, kontak pelanggan, dan citra perusahaan. Tata letak yang efektif dapat membantu organisasi mencapai sebuah strategi yang menunjang diferensiasi, biaya rendah, atau respon cepat (Heizer & Render, 2012). Tata letak merupakan suatu landasan utama yang penting di dalam dunia industri, oleh sebab itu harus dirancang dengan baik. Hal tersebut sesuai dengan teori menurut Sritomo Wignjosoebroto (2009) tata letak pabrik (*Plant Layout*) atau tata letak fasilitas (*facilities layout*) didefinisikan sebagai tata cara pengaturan fasilitas-fasilitas pabrik guna menunjang kelancaran proses produksi. Pengaturan tersebut akan memanfaatkan luas area (*space*) untuk penempatan mesin atau fasilitas penunjang produksi lainnya. Dalam tata letak pabrik ada dua hal yang diatur letaknya yaitu pengaturan mesin dan pengaturan departemen yang ada dari pabrik. Dalam tata letak memiliki tujuan untuk mendapatkan susunan tata letak yang paling optimal dari fasilitas-fasilitas produksi yang tersedia dalam perusahaan. Dengan adanya susunan tata letak yang sesuai dengan jenisnya, diharapkan pelaksanaan proses produksi di dalam perusahaan tersebut dapat

berjalan lancar dan para karyawan dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada mereka dengan baik. Tata letak berorientasi proses (*process layout*) atau tata letak fungsional adalah penyusunan suatu tata letak dimana alat yang sejenis atau yang mempunyai fungsi sama ditempatkan dalam bagian yang sama (Wignjosoebroto, 2009). Sedangkan menurut Heizer & Reider (2012) tata letak berorientasi process (*process layout*) dapat menangani beragam barang atau jasa secara bersamaan. Hal ini merupakan cara tradisional untuk mendukung sebuah strategi diferensiasi produk. Tata letak ini lebih efektif dan efisien ketika membuat produk dengan persyaratan berbeda atau sewaktu menangani pelanggan, pasien, atau klien dengan kebutuhan berbeda. Tata ruang ini khususnya bersifat volume rendah dan strategi keragaman tinggi. Dalam suasana kerja ini, masing-masing produk atau sekelompok kecil mengalami serangkaian operasi yang berbeda. Sebuah produk pesanan kecil diproduksi dengan menggerakkan satu departemen ke departemen lain dalam urutan tertentu yang sesuai. Kelebihan utama dari tata letak berorientasi proses ini adalah adanya fleksibilitas peralatan dan penugasan tenaga kerja. Apabila terjadi kerusakan pada suatu mesin, maka proses produksi secara keseluruhan tidak perlu berhenti, pekerjaan dapat dialihkan pada mesin lain dalam departemen yang sama. Tata letak yang berorientasi pada proses juga sangat baik untuk menangani produksi komponen dalam *batch* yang kecil atau *job lot*, dan untuk memproduksi beragam komponen dalam ukuran dan bentuk yang berbeda. Kekurangan dari tata letak berorientasi proses adalah terletak pada peralatan yang pada umumnya digunakan. Pesanan akan membutuhkan waktu lebih lama untuk berpindah dalam sistem karena penjadwalan yang sulit, penyetelan mesinyang berubah, dan penanganan bahan yang unik. Sebagai tambahan perlengkapan kegunaan umum yang tinggi memerlukan kemampuan kerja yang tinggi. Kemampuan pekerjaan yang tinggi memerlukan pula tingkatan pelatihan lebih tinggi dan pengamanan lebih tinggi. Dan tingkatan proses kerja meningkatkan investasi dalam bentuk modal yang lebih banyak. Dalam mererancang tata letak berorientasi proses, strategi yang umum digunakan untuk menyusun departemen atau stasiun kerja adalah meminimumkan biaya penanganan material. Dengan kata lain, departemen-departemen yang memiliki aliran komponen atau aliran tenaga kerja yang banyak diantara mereka yang harus diletakkan berdekatan satu sama lain. Dalam pendekatan ini, biaya penanganan bahan bergantung pada (1) jumlah muatan (orang) yang dipindahkan antar dua departemen dalam suatu waktu dan (2) biaya terkait dengan jarak antar departemen. Biaya diasumsikan sebagai fungsi jarak antar departemen. Tujuan dari fungsi ini dapat dinyatakan sebagai berikut (Heizer & Reider, 2012):

$$\text{Biaya minimum} : \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n X_{ij} C_{ij}$$

Keterangan:

n = jumlah total pusat kerja atau departemen. i, j = setiap departemen,

X_{ij} = jumlah beban yang dipindahkan dari departemen i ke departemen j C_{ij} =

biaya untuk memindahkan beban antara departemen i dan j. Fasilitas berorientasi proses mencoba meminimalisir beban atau perjalanan, dikalikan dengan biaya yang berkaitan dengan jarak. Suku Cij menggabungkan jarak dan biaya lain menjadi satu faktor. Dengan diasumsikan tingkat kesulitan pemindahan yang sama, tetapi juga biaya penjemputan dan pengiriman yang konstan. Walau tidak selalu konstan, untuk menyederhanakannya data jarak, kesulitan, serta biaya penjemputan dan pengiriman, dirangkum dalam suatu variabel, yakni biaya.

BAB XI

SDM DALAM MANAJEMEN OPERASIONAL PADA BISNIS GLOBAL

A. PENGERTIAN PRODUKTIVITAS

Produktivitas merupakan faktor sangat penting dalam mempertahankan dan mengembangkan keberhasilan suatu organisasi/perusahaan. Sebagaimana yang kita ketahui, setiap organisasi/perusahaan menginvestasikan sumber-sumber vital (sumber daya manusia, bahan dan uang) untuk memproduksi barang/jasa. Dengan menggunakan sumber-sumber daya manusia tersebut secara efektif akan memberikan hasil yang lebih baik.

Produktivitas secara teori diartikan sebagai perbandingan antara output (barang dan jasa) dengan input (tenaga kerja, bahan dan uang). Produktivitas yang rendah merupakan pencerminan dari organisasi/perusahaan yang memboroskan sumber daya yang dimilikinya. Dan ini berarti bahwa pada akhirnya perusahaan tersebut kehilangan daya asing dan dengan demikian akan mengurangi skala aktivitas usahanya. Produktivitas yang rendah dari banyak organisasi/perusahaan akan menurunkan pertumbuhan industri dan ekonomi suatu bangsa secara menyeluruh.

Hasibuan (2005) menyebutkan bahwa produktivitas merupakan perbandingan antara keluaran dan masukan serta mengutamakan cara pemanfaatan baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi suatu barang atau jasa. Produktivitas menurut Dewan Produktivitas Nasional adalah sikap mental yang selalu berpandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan esok hari harus lebih baik dari hari ini. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pribadi yang produktif menggambarkan potensi, persepsi dan kreativitas seorang yang senantiasa ingin menyumbangkan kemampuannya agar bermanfaat bagi diri dan lingkungannya.

Produktivitas tenaga kerja dapat digambarkan dengan rumusan sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Keluaran (output)}}{\text{Masukan (input)}}$$

Dimana : Output = jumlah produksi

Input = jumlah karyawan

Seorang karyawan dinilai produktif apabila menghasilkan output yang lebih besar dari karyawan lainnya untuk satuan waktu yang sama. Dan dapat juga dikatakan bahwa karyawan menunjukkan tingkat produktivitas yang ditentukan dalam satuan waktu yang lebih singkat.

B. BUDAYA DAN ETOS KERJA

1. Pengertian Budaya Kerja

Budaya kerja, merupakan sekumpulan pola perilaku yang melekat secara

keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi. Membangun budaya berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sisi- sisi positif, serta berupaya membiasakan (*habituating process*) pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik.

Adapun pengertian budaya kerja menurut Hadari Nawawi dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menjelaskan bahwa: Budaya Kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sangsi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Dari uraian di atas bahwa, budaya kerja merupakan perilaku yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi dan telah menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan. Adapun Menurut Triguno dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menerangkan bahwa: Budaya Kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita- cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Taliziduhu Ndraha dalam buku Teori Budaya Kerja, mendefinisikan budaya kerja, yaitu; "Budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat".

Sedangkan Menurut Osborn dan Plastrik dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menerangkan bahwa: "Budaya kerja adalah seperangkat perilaku perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi".

2. Model-Model Budaya Kerja

Berikut adalah contoh-contoh model budaya kerja berdasarkan Kajian-kajian yang dilakukan mengenai budaya kerja organisasi telah menampilkan beberapa model tertentu yaitu budaya autoritarian, budaya birokratik, budaya tugas, budaya individualistik, budaya tawar- menawar dan budaya kolektiviti yaitu:

a. Budaya Kerja Autoritarian

Budaya kerja jenis ini menumpukan kepada '*command and control*'. Kuasa dan autoriti dalam organisasi biasanya terpusat kepada pemimpinnya yang seringkali disanjung sebagai, *hero*'. Pekerja akan diharapkan untuk memperlihatkan kesetiaan yang tinggi kepada pemimpin. Arahan dan peraturan dihantar dari atas menuju ke dasar organisasi.

Budaya bentuk ini seringkali diamalkan dengan berkesan dalam organisasi kecil seperti pemiagaan keluarga, syarikat kecil dan firma

sederhana. Bagaimanapun terdapat agensi swasta yang melaksanakan budaya kerja ini dimana keputusan ditentukan oleh pengasas atau pemegang saham utama, manakala pekerja tidak mempunyai suara kecuali sebahagian kecil individu dalam organisasi yang diberi kepercayaan oleh pemilik atau pemegang saham utama tadi. Asas kepercayaan boleh berdasarkan kepada unsure nepotisme, kronisme, peribadi atau mungkin juga kecekapan.

Dengan demikian hubungan personal yang rapat dengan pihak atasan adalah faktor penting dalam kelancaran pekerjaan dan kenaikan pangkat. Oleh itu bagi menjaga kepentingan, pekerja cenderung untuk bersikap *'yes man'*, dan *'play safe'* daripada memberi pandangan kritikal bagi menjaga kedudukan dan kepentingan masing-masing.

b. Budaya Kerja Birokratik

Budaya kerja birokratik ini berasaskan kepada konsep bahawa organisasi boleh diurus dengan cekap menerusi kaedah pengurusan bersifat impersonal, rasional, autoriti dan formaliti. Impersonal bermaksud setiap pekerja tertakluk kepada peraturan dan prosedur yang sama dan harus menerima layanan yang sama. Peraturan dan prosedur tersebut adalah dilaksanakan secara formal untuk mengingatkan pekerja akan etika dan keperluan yang dikehendaki daripada mereka.

Jawatan dalam organisasi adalah disusun mengikut hierarki supaya tanggungjawab, penyeliaan, autoriti dan akauntabiliti jelas dan mudah diikuti. Manakala untuk memastikan kelancaran dan kecekapan kerja, pengkhususan tugas dilakukan iaitu dengan memecah- memecahkan kerja menjadi lebih spesifik supaya pekerja mudah menguasai dan cekap melakukannya. Dalam masa yang sama, faktor meritokrasi digunapakai dalam organisasi iaitu pengambilan pekerja, kenaikan pangkat dan pemberian ganjaran diberi berdasarkan kebolehan dan prestasi kerja masing-masing.

c. Budaya Kerja Fungsional

Organisasi-organisasi kerja yang berjaya di Barat sering mengamalkan budaya kerja fungsional atau *'project-based'* ini. Dalam konsep fungsional, kerja dalam organisasi dibagi dan ditugaskan kepada individu atau pasukan tertentu. Projek yang paling penting akan diserahkan kepada pekerja atau sekumpulan pekerja yang paling berkemampuan. Apabila projek tersebut selesai, maka tugas individu atau kumpulan akan selesai dan kumpulan baru pula akan dibentuk bagi melaksanakan projek yang lain.

Oleh itu, struktur kumpulan adalah fleksibel dan interaksi adalah berasaskan kemahiran dan hormat-menghormati. Keputusan akan diperolehi selepas perbincangan, perundingan dan persetujuan para anggota projek. Oleh itu kejayaan dinilai berasaskan kebolehan menyempurnakan projek yang memuaskan pelanggan. Bekerja secara bersama bagi menjayakan sesuatu projek ini membentuk solidariti pekerja dan mendorong penyesuaian antara personaliti yang berbeza kerana mereka sama-sama bertanggungjawab kepada

kejayaan organisasi.

d. Budaya Kerja Individualistik

Dalam organisasi yang mengamalkan budaya kerja ini, individu tertentu menjadi tumpuan utama. Terdapat universiti yang bergantung kepada profesor ternama untuk menarik pelajar dan mendapatkan tajaan. Begitu juga firma konsultansi atau guaman biasanya bergantung penuh kepada individu (konsultan atau peguam) tertentu yang popular bagi menarik pelanggan. Dalam organisasi seperti ini segelintir kecil pekerja adalah tulang belakang kejayaan syarikat kerana mereka mempunyai reputasi, kredibiliti, kepandaian dan keterampilan. Kebolehan mendapatkan pelanggan seringkali menyebabkan mereka kurang terikat kepada peraturan dan prosedur. Kenaikan pangkat sepenuhnya bergantung kepada meritokrasi kerana setiap orang perlu membuktikan bahawa mereka memberi sumbangan yang lebih daripada orang lain kepada organisasi.

e. Budaya Kerja Tawar Menawar

Dalam organisasi jenis ini, kesatuan pekerja diiktiraf sebagai bagian utama dalam organisasi. Kesatuan sekerja berfungsi untuk menjaga kepentingan pekerja dan membantu pengurusan mencapai matlamat organisasi. Perundingan dan tawar menawar berlangsung berdasarkan perundangan dan prosedur yang diakui oleh kedua-dua belah pihak. Meskipun pertikaian dan pertentangan pendapat kadangkala berlaku antara kesatuan sekerja dan majikan, tetapi ia sering dapat diselesaikan di meja rundingan. Dari satu segi pihak pengurusan boleh mendapat pandangan wakil kesatuan sekerja bagi melaksanakan peraturan, sistem dan ganjaran. Manakala kesatuan sekerja akan memastikan hak, kepentingan dan kebajikan pekerja diberi jaminan. Secara keseluruhannya pendekatan ini yang berkonsepkan hubungan rapat majikan pekerja bertujuan untuk mewujudkan situasi menang-menang antara kedua belah pihak.

f. Budaya Kerja Kolektif

Antara kunci kejayaan organisasi Jepang adalah kebolehan mereka untuk menggunakan idea dan cadangan pekerja bawahan. Ini kerana pekerja adalah 'pemilik proses kerja' dan mereka lebih mengetahui tentang sistem dan tata cara melaksanakan kerja berbanding orang lain. Dengan itu pekerja diberi peluang untuk mengemukakan cadangan dan kreativitas bagi memperbaiki proses kerja, sistem dan prosedur.

3. Pengertian Etos Kerja

Menurut KBBI, etos kerja adalah ciri atau karakter semangat bekerja dari seseorang untuk mengembangkan suatu organisasi. Bisa juga diartikan jika etos kerja adalah sesuatu yang harus dimiliki setiap orang yang bukan hanya untuk mengembangkan organisasi, melainkan untuk mengembangkan diri sendiri. Pengertian etos kerja menurut para ahli:

a. Sinamo, Darodjat (2015:77)

Etos kerja yaitu seperangkat perilaku positif dan fondasi yang mencakup motivasi yang menggerakkan mereka, karakteristik utama, spirit dasar, pikiran dasar, kode etik, kode moral, kode perilaku, sikap, aspirasi, keyakinan, prinsip dan standar.

b. Webber dalam Suseno (2002:64)

Etos kerja merupakan keyakinan yang berfungsi sebagai panduan tingkah laku bagi seseorang, sekelompok atau sebuah Lembaga.

Terdapat 10 etos kerja dasar yang wajib dimiliki setiap orang, yaitu:

- 1) Akuntabilitas, yakni dapat bekerja dengan baik tanpa perlu diawasi.
- 2) Disiplin, adalah kemampuan fokus bertanggung jawab terhadap tugas tanpa terpengaruh situasi. Contohnya adalah tepat waktu.
- 3) Kejujuran, tidak hanya diwujudkan dalam mengerjakan tugas, tetapi juga saat menyampaikan pendapat, mengakui kesalahan, dan berbagi tugas.
- 4) Rendah hati, yang dapat diwujudkan dengan mendengarkan pendapat orang lain dan membuat keputusan yang melegakan semua pihak.
- 5) Integritas, berarti melakukan hal yang benar, meskipun tidak diawasi. Integritas dapat menumbuhkan kepercayaan orang lain.
- 6) Rapi, adalah sifat yang akan membantu kamu mengerjakan tugas tepat waktu dan menghindari kesalahan.
- 7) Kualitas kerja, ditunjukkan dengan hasil pekerjaan yang konsisten dalam berbagai situasi.
- 8) Tanggung jawab, adalah sifat umum yang harus dimiliki setiap orang, terlebih saat bekerja. Orang yang bertanggung jawab dapat mengerjakan tugas dengan tuntas, tepat waktu, dan mampu berkomunikasi dengan baik.
- 9) Kerja sama, dapat terbangun dengan komunikasi dan pemahaman yang baik dengan orang lain.
- 10) Manajemen waktu yang baik, akan membantu kamu menyelesaikan semua tugas dengan tepat waktu dan maksimal

C. PEMELIHARAAN KARYAWAN

1. Pengertian Pemeliharaan Karyawan

Menurut Hasibuan (2000: 176), *maintenance* adalah usaha mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Sedangkan Suwatno (2001: 179) menyebutkan bahwa pemeliharaan adalah proses kegiatan memelihara, mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik, moral dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja secara produktif.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pemeliharaan adalah upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan agar karyawan loyal, bekerja produktif sesuai tujuan perusahaan.

2. Tujuan Pemeliharaan Karyawan

Tujuan pemeliharaan karyawan adalah sebagai berikut.

- 1) Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan.
- 3) Meningkatkan loyalitas dan menurunkan turn over karyawan.
- 4) Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan.
- 5) Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
- 6) Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan.
- 7) Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis.
- 8) Mengefektikan pengadaan karyawan.

3. Asas-Asas Pemeliharaan Karyawan

Terdapat beberapa asas yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan pemeliharaan karyawan, yaitu:

1) Asas Manfaat dan Efisiensi

Bahwa pemeliharaan yang dilakukan harus efisien dan memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan karyawan.

2) Asas Kebutuhan dan Kepuasan

Pemenuhan kebutuhan dan kepuasan harus menjadi dasar program pemeliharaan karyawan. Asas ini penting supaya tujuan pemeliharaan keamanan, kesehatan, dan sikap karyawan baik, sehingga mereka mau bekerja secara efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan perusahaan

3) Asas Keadilan dan Kelayakan

Keadilan dan kelayakan hendaknya dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Karena keadilan dan kelayakan akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi karyawan terhadap tugas-tugasnya, sehingga disiplin, kerjasama, dan semangat kerjanya meningkat. Dengan asas ini diharapkan tujuan pemberian pemeliharaan akan tercapai.

4) Asas Peraturan Legal

Dalam hal ini pelaksanaan pemeliharaan karyawan hendaknya menghormati peraturan-peraturan legal yang berlaku. Seperti UUD, Keputusan Presiden, Keputusan Menteri yang harus dijadikan asas dalam program pemeliharaan karyawan.

5) Asas Kemampuan Perusahaan

Kemampuan perusahaan menjadi pedoman dan asas program pemeliharaan kesejahteraan karyawan. Jangan sampai pelaksanaan pemeliharaan karyawan yang mengakibatkan hancurnya perusahaan.

D. PENGEMBANGAN KARYAWAN

1. Pengertian Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan disebut sebagai aktivitas yang menyebabkan karyawan memperoleh keterampilan baru atau lanjutan, pengetahuan dengan menyediakan fasilitas belajar dan pelatihan di dalam organisasi. Pengembangan

karyawan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Perusahaan yang dinamis akan berusaha mengantisipasi dan menyesuaikan diri terhadap segala pengaruh dari lingkungan makro maupun lingkungan mikro. Salah satu usaha untuk mengantisipasi perubahan pada organisasi atau suatu perusahaan adalah dengan mengembangkan kualitas dan kemampuan sumber daya manusia melalui program pengembangan.

2. Tujuan Pengembangan Karyawan

Menurut tujuan pengembangan pada hakikatnya menyangkut hal-hal berikut:

- 1) **Produktivitas Kerja**
Melalui pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill karyawan yang semakin baik.
- 2) **Efisiensi**
Meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi hausnya mesin-mesin, pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.
- 3) **Kerusakan**
Mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 4) **Kecelakaan**
Tingkat kecelakaan karyawan dapat dikurangi sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.
- 5) **Pelayanan**
Peningkatan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah karena pemberian layanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan yang bersangkutan.
- 6) **Moral**
Pengembangan akan membentuk moral karyawan menjadi lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- 7) **Karier**
Kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar. Karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerja lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.
- 8) **Konseptual**
Manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang baik karena adanya technical skill, human skill, dan managerial skill.
- 9) **Kepemimpinan**
Kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relations lebih

luwes dan motivasi lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertical dan horizontal semakin harmonis.

10) Balas Jasa

Balas jasa (gaji, upah, insentif dan benefit) karyawan akan meningkat karena potensi kerja mereka semakin besar.

3. Tahap dan Bentuk Pengembangan SDM

Menurut Rothwell dalam Sutrisno, (2011: 35), menawarkan suatu teknik perencanaan sumber daya manusia yang meliputi beberapa tahap yaitu:

- 1) Investigasi, baik pada lingkungan eksternal, internal, dan organisasional.
- 2) *Forecasting* atau peramalan atas ketersediaan *supply* dan *demand* sumber daya manusia saat ini dan masa depan
- 3) Perencanaan bagi rekrutmen, pelatihan, dan promosi.
- 4) Utilisasi, yang ditujukan bagi manpower dan kemudian memberikan *feedback* bagi proses awal,

Program pengembangan harus dituangkan sasaran prosedur, anggaran peserta, kurikulum dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan berprinsip pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan karyawan sutau perusahaan hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing. Jenis pengembangan dibagi menjadi dua bagian yaitu:

1) Pengembangan Secara Informal

Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan sendiri dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literature yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kinerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena produktivitas kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

2) Pengembangan Secara Formal

Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan di perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, sifatnya non karier atau peningkatan karier seorang karyawan. Pelatihan dan pengembangan (*training development*) memang memerlukan biaya memerlukan biaya cukup besar, namun investasi dibidang manusia disebut (*human investment*) akhirnya akan menyumbangkan produktivitas yang sangat tinggi bagi organisasi atau perusahaan.

Untuk itu organisasi atau perusahaan tentunya akan memetik laba

yang berlipat ganda di waktu yang akan datang. Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman kepada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan agar produktivitas kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

4. Metode Pengembangan Karyawan

Metode pengembangan dengan latihan atau *Training Method* yang dapat dilaksanakan:

a. On the Job

Para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas.

b. Vestibule

Vestibule adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.

c. Demonstration and Example

Demonstration and example adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan.

d. Simulation

Simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya.

e. Apprenticeship

Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

f. Metode Pendidikan (Education Method) Metode pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif. Seorang manajer yang efektif pada jabatannya akan mendapatkan hasil yang optimal.

E. SISTEM PENGUPAHAN STANDAR KERJA

1. Pengertian Upah

Pasal 1 angka 30 Undang Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang ketenagakerjaan menyatakan bahwa upah merupakan hak pekerja/buruh yang di terima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang di tetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan atau peraturan perundangan-undangan termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan. Kamus Besar Bahasa Indonesia

mendesripsikan bahwa upah adalah uang dan sebagainya yang dibayarkan sebagai pembalas jasa atau sebagai pembayaran tenaga yang sudah dikeluarkan mengerjakan sesuatu. Selain pengertian mengenai upah pada Undang Undang Nomor 13 Tahun 2013 tentang Ketenagakerjaan, juga diatur dalam Pasal 1 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2015 tentang Perlindungan Upah. Upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan (Khakim, 2006).

2. Jenis Upah

Pasal 94 Undang Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menjelaskan bahwa komponen upah terdiri dari upah pokok dan upah tunjangan tetap yang dengan ketentuan minimal 75% (tujuh puluh lima persen) dari besarnya upah pokok yang dibayar di muka. Pemerintah Republik Indonesia menetapkan kebijakan pengupahan yang melindungi pekerja/buruh yang di atur dalam Undang Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Bagian kedua pengupahan dijelaskan dalam Pasal 88 ayat (3) meliputi

1) Upah Minimum

Upah Minimum merupakan upah bulanan yang terendah, terdiri dari upah pokok dan tunjangan tetap. Sesuai ketentuan Pasal 14 ayat (1) Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor PER-01/MEN/1999, bagi pekerja/buruh yang memiliki status tetap, tidak tetap dan masa percobaan maka upah bagi pekerja/buruh serendah-rendahnya yaitu upah minimum. Pasal 89 ayat (1) Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, menjelaskan bahwa upah minimum dibedakan menjadi dua, antara lain:

- a. Upah minimum berdasarkan wilayah Provinsi atau Kabupaten/Kota
- b. Upah Minimum Sektoral Kabupaten/Kota (UMSK)

2) Upah Kerja Lembur

Pekerja/buruh yang berkerja melebihi waktu kerja yang ditentukan berhak mendapatkan upah lembur. Ketentuan Kepmenkertrans No.KEP-102/MEN/VI/2004 tentang Waktu Kerja dan Upah Lembur untuk aturan selama 6 (enam) hari kerja. Pada hari senin-sabtu, 1 (satu) jam pertama di hitung upah 1 (satu) jamnya 1,5 (satu setengah) kali upah per jam. Jam 2-6 (dua sampai enam) upah 1 (satu) jamnya di hitung 2 (dua) kali upah per jam, jam ke 8 (delapan) upah per jamnya di hitung 4 (empat) kali upah per jam. Upah per jam. Upah per jam di hitung dari upah pokok di tambah dengan tunjangan-tunjangan tetap.

Penentuan cara perhitungan upah tiap satu jam yaitu: $1/173 \times$ upah pekerja/buruh sebulan. Cara menentukan angka 173 berasal dari 1 bulan ada 4,33 minggu yang berasal dari $52/12$. Jam kerja dalam satuminggu di hitung sebanyak

40 jam. Total jam kerja dalam 1 bulan yaitu $40 \times 4,33 = 173,33$. Hal ini dibulatkan menjadi 173.

3) Upah Tidak Masuk Kerja Karena Berhalangan

4) Upah Tidak Masuk Kerja Karena Melakukan Kegiatan Lain di Luar Pekerjaannya

Ketentuan Pasal 93 ayat (4) Undang Undang Ketenagakerjaan yaitu:

- a. Pekerja/buruh menikah, dibayar untuk selama 3 (tiga) hari;
- b. Menikahkan anaknya, dibayar untuk selama 2 (dua) hari;
- c. Mengkhitankan anaknya, dibayar untuk selama 2 (dua) hari
- d. Membaptiskan anaknya, dibayar untuk selama 2 (dua) hari;
- e. Isteri melahirkan atau keguguran kandungan, dibayar untuk selama 2 (dua) hari;
- f. Suami/isteri, orang tua/mertua atau anak atau menantu meninggaldunia, dibayar untuk selama 2(dua) hari; dan
- g. Anggota keluarga dalam satu rumah meninggal dunia, dibayar untuk selama 1 (satu) hari

5) Upah Karena Menjalankan Hak atas Waktu Istirahat Kerja

Pasal 79 ayat (2) Undang Undang Nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan yaitu :

- a. Istirahat antara jam kerja, sekurang kurangnya setengah jam setelah bekerja selama 4 (empat) jam terus menerus dan waktu istirahat tersebut tidak termasuk jam kerja;
- b. Istirahat mingguan 1 (satu) hari untuk 6 (enam) hari kerja dalam 1 (satu) minggu atau 2 (dua) hari untuk 5 (lima) hari kerja dalam 1 (satu) minggu; Cuti tahunan, sekurang kurangnya 12 (dua belas) hari kerja setelah pekerja/buruh yang bersangkutan bekerja selama 12 (dua belas) bulan secara terus menerus; dan
- c. Istirahat panjang sekurang-kurangnya 2 (dua) bulan dan dilaksanakan pada tahun ketujuh dan kedelapan masing-masing 1 (satu) bulan bagi pekerja/buruh yang telah bekerja selama 6 (enam) tahun secara terus-menerus pada perusahaan yang sama dengan ketentuan pekerja/buruh tersebut tidak berhak lagi atas istirahat tahunannya dalam 2 (dua) tahun berjalan dan selanjutnya berlaku untuk setiap kelipatan masa kerja 6 (enam) tahun.

BAB XII

MEMAHAMI SISTEM INFORMASI MANAJEMEN DALAM MANAJEMEN OPERASIONAL

A. INFORMASI DAN LINGKUNGAN BISNIS

Informasi adalah hasil pemrosesan data yang diperoleh dari setiap elemen sistem menjadi bentuk yang mudah dipahami dan merupakan pengetahuan yang relevan yang dibutuhkan oleh orang untuk menambah pemahamannya terhadap fakta-fakta yang ada. Informasi bagi setiap elemen akan berbeda satu sama lain sesuai dengan kebutuhannya masing-masing. Manajemen terdiri atas proses atau kegiatan yang dilakukan oleh pengelola perusahaan seperti merencanakan (menetapkan strategi, tujuan, dan arah tindakan), mengorganisasikan, memprakarsai, mengoordinasi, dan mengendalikan operasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

1. Pengertian Informasi

Menurut Oemar Hamalik (1993: 20), Informasi adalah semua hal yang diperlukan dalam proses pembuatan keputusan, misalnya pengetahuan, fakta, data, angka, dan sebagainya. Informasi bermakna bagi pimpinan untuk membuat keputusan atau untuk memengaruhi tingkah laku. Gordon B. Davis (Onong Uchjana Effendy, 1989: 76) mengemukakan bahwa, informasi adalah data yang telah diproses ke dalam suatu bentuk yang mempunyai arti bagi si penerima dan mempunyai nilai nyata dan terasa bagi keputusan saat itu atau keputusan mendatang. Dengan demikian, informasi merupakan salah satu jenis sumber daya paling utama yang harus dimiliki oleh suatu organisasi. Dengan kata lain, tanpa informasi maka tidak akan ada organisasi. Informasi melalui komunikasi menjadi perekat bagi suatu organisasi sehingga organisasi tersebut bisa bersatu. Dipicu perkembangan pesat di bidang teknologi informasi, khususnya Internet, perusahaan telah mengalami transformasi drastis, bagaikan sebuah revolusi industri baru. Lingkungan kerja sekarang ini ditandai dengan persaingan yang makin tinggi, yang disebabkan banyak faktor. Munculnya globalisasi di banyak bidang, adanya perubahan yang terjadi secara bersamaan di luar perusahaan, perubahan cepat dari teknologi baru, inovasi-inovasi baru dalam hal cara memproduksi, perubahan yang dibawa dari Internet, dan sebagainya, semuanya hal itu telah turut serta menentukan kondisi pengelolaan perusahaan sekarang ini dan masa mendatang (Rahimic & Car, 2004).

Dalam situasi itu korporasi harus melakukan perubahan dalam banyak hal agar bisa tetap kompetitif dalam persaingan yang makin ketat. Ada banyak hal yang membawa perubahan, namun tidak ada satu hal pun yang melebihi teknologi informasi. Dengan teknologi informasi, khususnya Internet, maka semuanya, mulai dari pegawai yang paling bawah sampai dengan pimpinan paling atas, memiliki kemampuan untuk mendapatkan informasi seluas-luasnya, yang berasal dari mana-mana. Hanya dalam waktu beberapa kedipan mata saja,

manusia sudah bisa mengetahui informasi yang datang dari berbagai belahan dunia. Itu berarti korporasi abad ke-21 harus beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan manajemen berbasis web. Perusahaan harus siap menghadapi perubahan, bukan stabilitas; membangun kerja sama melalui jaringan, bukan bercokol dengan hierarki yang kaku; membangun kemitraan dan aliansi, bukan merasa cukup dengan dirinya sendiri; mengikuti perkembangan teknologi, dan bukan malah menutup diri. Berbeda dengan pabrik ratusan tahun lalu, perusahaan sekarang dan masa depan harus merancang produknya dengan menjadikan pelanggannya sebagai rekan dan memberi mereka kesempatan untuk mendesain dan meminta yang persis mereka butuhkan. Kustomisasi massal telah menjurus pada gelombang penciptaan produk dan jasa yang bersifat individual. Ini sebuah tantangan bagi perusahaan karena tidak selalu mudah untuk mengetahui apa dan seberapa banyak keinginan pelanggan itu. Penyampaian produk dan pelayanan yang cepat menjadi sangat penting supaya mereka tidak didahului oleh pesaing atau datang secara bersamaan.

Untuk menghadapi kondisi seperti ini, maka modal intelektual menjadi hal sangat critical bagi kesuksesan sebuah bisnis. Untuk itu perusahaan membutuhkan tenaga SDM yang berkualitas, pemikir yang cerdas. Perusahaan perlu membangun suatu gudang yang dalam penuh talenta, supaya bisa berhasil dalam area yang baru tersebut. Akan tetapi, mendapatkan dan memelihara sumber daya yang bertalenta tinggi membutuhkan lebih dari sekedar membayarkan gaji yang besar. Perusahaan perlu menciptakan suatu budaya dan sistem reward untuk mendapatkan yang terbaik dari para pekerjanya. Kepada mereka tidak lagi ditekankan pendekatan perintah-dan-kontrol yang bersifat hierarkis, melainkan mengembangkan dengan baik sumber daya manusia yang dimiliki dan memberi imbalan yang tepat bagi mereka yang berkontribusi baik, seakan-akan mereka adalah pemilik dari perusahaan itu sendiri (Cascio, 2003).

Secara sederhana, globalisasi bisnis merujuk pada pergerakan bebas modal, barang, jasa, ide, informasi, dan orang melintasi sekat-sekat nasional. Pasar di setiap negara telah menjadi ajang peperangan sengit. Pesaing domestik dan asing berkelahi untuk merebut pangsa pasar.

2. Data Dan Informasi

Pengelolaan dengan manajemen sistem informasi membantu dalam menganalisis data yang diperlukan untuk melaksanakan fungsi manajemen. Setiap langkah dalam sistem ini akan memastikan informasi diolah dengan langkah dan *software* yang tepat untuk kemudian disajikan melalui cara yang mudah dipahami. Oleh karena itu, manajemen sistem informasi diandalkan perusahaan dalam kegiatan operasional. Bukan hanya untuk keuangan, manajemen informasi membantu pengelola dalam mengumpulkan, menyimpan, hingga memperlihatkan data secara akurat. Untuk lebih jelasnya, berikut peran sistem informasi manajemen yang membuatnya penting untuk Perusahaan yaitu:

- a. Meningkatkan akurasi data. Ada banyak jenis informasi yang bersirkulasi

dalam perusahaan. Sebut saja administrasi, keuangan, pemasaran, hingga proyek dengan klien. Data-data tersebut harus dipantau dengan saksama dan akurat, sebab akan mempengaruhi keputusan penting, termasuk penerapan strategi. Melalui sistem informasi manajemen, data-data tersebut akan diproses secara otomatis, sehingga tugas-tugas orang di bagian manajemen akan lebih efisien dan efektif. Apalagi sistem ini sekarang sudah didukung teknologi internet, sehingga semuanya bisa dilakukan secara *realtime*.

- b. Memudahkan koordinasi divisi. Sistem informasi manajemen menyediakan layanan yang dapat dipakai sebagai dasar perencanaan, pengawasan, hingga pengarahan yang dilakukan pihak manajemen. Data yang dihasilkan lantas akan digunakan divisi atau departemen lain yang membutuhkannya untuk menjalankan tugasnya. Pertukaran informasi antar divisi atau departemen seperti ini yang membantu pembentukan relasi sehat dalam menjalani usaha. Bukan hanya itu juga akan lebih mudah mendelegasikan tugas kepada pihak lain sesuai bidang yang dikuasainya.
- c. Memperbaiki kualitas SDM. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aset terpenting dalam usaha. Mengenalkan mereka pada sistem informasi manajemen secara tak langsung meningkatkan kualitas mereka, terutama kalau SDM sebelumnya belum mengenal cara kerja sistem tersebut. Untuk menunjangnya, perusahaan harus memberikan pelatihan sistem informasi manajemen yang berkaitan dengan usaha. Dengan begitu, SDM dapat beradaptasi cepat dengan teknologi tersebut dan mampu mengolah informasi untuk yang akan membantu memajukan Perusahaan.
- d. Mengurangi biaya operasional. Perputaran uang dalam perusahaan harus diawasi secara ketat untuk menghindari kemungkinan tak terduga, salah satunya pembengkakan biaya operasional. Memakai sistem informasi manajemen pun dianggap efektif untuk menekan *human error* yang berpengaruh pada penggunaan uang. Berkurangnya kesalahan lantas akan meningkatkan produktivitas maupun kreativitas SDM. Perusahaan pun bisa memanfaatkan dana yang belum terpakai untuk kebutuhan lain yang sifatnya lebih urgen untuk keberlangsungan usaha, misalnya untuk dana darurat atau investasi.

B. SISTEM INFORMASI MANAJEMEN

Sementara menurut *business dictionary*, sistem informasi manajemen adalah pendekatan yang terorganisasi untuk mempelajari kebutuhan informasi manajemen organisasi di setiap tingkat guna pengambilan keputusan operasional, taktis dan strategis. Cara kerja sistem informasi manajemen, dimulai dari pengolahan data kemudian disimpan dalam database terpusat di mana informasi dapat diakses dan di-update oleh semua orang yang memiliki wewenang sesuai dengan tujuan mereka. SIM dirancang untuk mengubah data dalam bentuk informasi digital. Jadi data tersebut

dikumpulkan dan digunakan untuk mendukung proses pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi. Singkatnya SIM adalah proses untuk memperoleh data, menganalisis, dan menyajikannya dengan tujuan untuk mendukung pengambilan keputusan. Bentuk dari sistem ini adalah perangkat lunak berbasis komputer, seperti yang paling sederhana adalah lembar excel hingga platform yang lebih kompleks. Pada dasarnya, sistem informasi memiliki beberapa jenis, yaitu:

- 1) Sistem Informasi Manajemen
- 2) Sistem Informasi Akuntansi
- 3) Sistem Informasi Keuangan
- 4) Sistem Informasi Manufaktur
- 5) Sistem Informasi Sumber Daya Manusia
- 6) Sistem Informasi Pemasaran
- 7) Sistem Informasi Eksekutif

Sistem informasi manajemen (SIM) adalah sekelompok atau sekumpulan proses dimana data dapat diolah, dianalisis, dan ditampilkan supaya data tersebut menjadi berguna untuk kebutuhan pengambilan suatu keputusan. Sistem ini merupakan alat yang sangat berguna untuk menunjang dan mengendalikan operasi perusahaan. Tujuan utama dari sistem ini untuk mengumpulkan dan mengatur semua data dari berbagai tingkat perusahaan, meringkas, kemudian memfasilitasi dan meningkatkan kualitas dari pengambilan keputusan untuk meningkatkan produktivitas dan profitabilitas sebuah perusahaan. Namun, pada era 4.0 hampir semua lini pekerjaan kini mulai merubah sistemnya menjadi sistem digital termasuk sistem informasi suatu manajemen dalam perusahaan atau organisasi. Penyajian data yang lebih akurat dengan memanfaatkan *hardware* dan *software* tentunya akan membuat pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien. Berikut contoh penerapan sistem informasi suatu manajemen :

- 1) SCM (*Supply Chain Management*). Dengan *Supply Chain Management* data yang tersedia akan lebih terintegrasi. Data SCM umumnya lebih terfokus pada ketersediaan atau suplai bahan baku mulai dari pemasok ke produsen, pengecer, hingga konsumen akhir
- 2) OAS (*Office Automation System*). Melalui OAS dapat mengintegrasikan seluruh server yang ada dalam sebuah perusahaan dengan memanfaatkan aplikasi tertentu. Dengan demikian komunikasi antar departemen akan lebih lancar. Komunikasi dapat berupa layanan *chatting* maupun e-mail yang telah terintegrasi secara internal hanya dalam perusahaan yang bersangkutan.
- 3) ERP (*Enterprise Resource Planning*). Sistem ERP dapat memudahkan pihak manajemen untuk melakukan pengawasan dan pengelolaan terhadap semua unit atau departemen yang ada dalam sebuah perusahaan. Mulai dari bidang keuangan, *accounting*, pemasaran, sampai sumber daya manusia, operasional dan pengelolaan suplai. Dengan demikian pengawasan dapat dilakukan dengan lebih efektif dan efisien waktu.
 - 1) KWS (*Knowledge Work System*). *Knowledge Work System* dapat mengintegrasikan pengetahuan baru yang masuk dalam sistem. Untuk

selanjutnya pengetahuan tersebut akan diaplikasikan dalam pekerjaan dan digunakan secara internal oleh semua personil professional yang ada di perusahaan yang bersangkutan.

- 2) ES (*Expert System*) dan AI (*Artificial Intelligent*). ES dan AI merupakan jenis kecerdasan buatan. Dengan kecerdasan buatan tersebut sistem dapat menganalisis secara otomatis masalah-masalah yang mungkin dialami oleh suatu perusahaan. Contohnya untuk pemecahan masalah sistem penjadwalan.
- 3) ESS (*Executive Support System*). *Executive Support System* dapat memudahkan manajer berinteraksi dengan semua anggota yang ada dalam perusahaan melalui bahan komunikasi yang berupa grafik dan informasi pendukung lainnya.
- 4) DSS (*Decision Support System*). DSS menyajikan pilihan-pilihan keputusan yang dapat diambil oleh manajer berdasarkan pertimbangan data yang ada dalam perusahaan atau organisasi.
- 5) TPS (*Transaction Processing System*). TPS dapat mengintegrasikan secara efektif semua transaksi bisnis yang rutin dilakukan perusahaan.

IMS (*Informatic Management System*). Sistem ini membantu memudahkan tugas penggunaannya mulai dari pencarian pihak manajemen untuk melakukan pengawasan dan pengelolaan terhadap semua unit atau departemen yang ada dalam sebuah perusahaan. Mulai dari bidang keuangan, *accounting*, pemasaran, sampai sumber daya manusia, operasional dan pengelolaan suplai. Dengan demikian pengawasan dapat dilakukan dengan lebih efektif dan efisien waktu.

- 6) KWS (*Knowledge Work System*). *Knowledge Work System* dapat mengintegrasikan pengetahuan baru yang masuk dalam sistem. Untuk selanjutnya pengetahuan tersebut akan diaplikasikan dalam pekerjaan dan digunakan secara internal oleh semua personil professional yang ada di perusahaan yang bersangkutan.
- 7) ES (*Expert System*) dan AI (*Artificial Intelligent*). ES dan AI merupakan jenis kecerdasan buatan. Dengan kecerdasan buatan tersebut sistem dapat menganalisis secara otomatis masalah-masalah yang mungkin dialami oleh suatu perusahaan. Contohnya untuk pemecahan masalah sistem penjadwalan.
- 8) ESS (*Executive Support System*). *Executive Support System* dapat memudahkan manajer berinteraksi dengan semua anggota yang ada dalam perusahaan melalui bahan komunikasi yang berupa grafik dan informasi pendukung lainnya.
- 9) DSS (*Decision Support System*). DSS menyajikan pilihan-pilihan keputusan yang dapat diambil oleh manajer berdasarkan pertimbangan data yang ada dalam perusahaan atau organisasi.
- 10) TPS (*Transaction Processing System*). TPS dapat mengintegrasikan secara efektif semua transaksi bisnis yang rutin dilakukan perusahaan.

- 11) IMS (*Informatic Management System*). Sistem ini membantu memudahkan tugas penggunanya mulai dari pencarian informasi umum sampai pada tahap analisis pembuatan keputusan. Pengguna IMS juga dapat mengintegrasikan beberapa program komputer dengan serangkaian informasi yang ada.
- 12) GDSS (*Group decision Support System*) dan CSCWS (*Computer Support Collaborative Work System*) Hampir sama dengan DSS, namun dengan GDSS & CSCWS solusi yang ditawarkan berbasis pada kelompok. Pilihan solusi berdasarkan data kuesioner maupun layanan konsultasi contohnya pada aplikasi *e-government*.

C. PERTUKARAN INFORMASI

1) Kegiatan Pertukaran Informasi

Pencapaian tujuan suatu organisasi memerlukan proses komunikasi. Proses komunikasi memungkinkan anggota organisasi bertukar informasi dengan menggunakan suatu bahasa atau simbol-simbol yang bisa digunakan. Disamping itu melalui proses komunikasi tersebut akan diperoleh suatu hasil yang sangat berarti. Pada umumnya organisasi sangat bergantung pada komunikasi untuk mencapai tujuannya. Sebuah hasil penelitian yang dilakukan oleh stroll menunjukkan bahwa orang-orang dalam organisasi menggunakan 60% dari hasil kerja mereka dengan menggunakan komunikasi verbal berbicara dan menulis atau membaca. Berikut ini adalah kegiatan organisasi yang berkaitan dengan pertukaran informasi :

- a. Menetapkan Tujuan. Sebagian besar organisasi memiliki berbagai tujuan, baik formal maupun informal. Untuk menetapkan tujuan, orang-orang yang terlibat dalam organisasi, baik manajemen puncak, manajemen menengah, manajemen bawah maupun karyawan, harus banyak berdiskusi secara serius dan matang.
- b. Membuat dan Melaksanakan Keputusan. Tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi dapat tercapai jika orang-orang dalam organisasi membuat keputusan yang berbeda yang mendukung pencapaian tujuan dan mematuhi keputusan yang telah disepakati. Untuk membuat keputusan yang mendukung tujuan organisasi, mereka harus mengumpulkan data sehingga alternatif yang berbeda dapat dievaluasi, dengan membaca, mewawancarai orang lain, dan sebagainya. Setelah keputusan dibuat, keputusan perlu dibuat dan itu membutuhkan lebih banyak komunikasi.
- c. Mengukur Prestasi Kerja. Saat keputusan telah dilaksanakan, manajemen perlu melakukan pengukuran untuk mengetahui apakah hasil yang diharapkan telah tercapai. Pengukuran prestasi kerja mencakup beberapa faktor yaitu, biaya, penjualan, pangsa pasar, produktivitas, tingkat perputaran karyawan, dan tingkat persediaan yang ada.
- d. Merekrut dan Mengembangkan Staff. Jika ingin merekrut seseorang, suatu perusahaan harus mengumumkan secara terbuka, peneliti resume, dan melakukan wawancara dengan pelamar sehingga dapat ditentukan orang yang

- benar-benar cocok untuk menduduki jabatan yang tersedia. Selanjutnya, karyawan baru perlu diperkenalkan dengan staff organisasi. Sebagai orang baru dalam suatu organisasi, dia juga perlu diberi umpan balik feedback atas prestasi yang telah dicapai, baik dalam bentuk penghargaan, pengakuan, maupun tanggung jawab yang lebih tinggi.
- e. Pelayanan Pelanggan. Semua organisasi akan berhubungan dengan para customer atau pelanggan internal maupun eksternal dengan menggunakan komunikasi, baik dalam bentuk formal maupun nonformal. Harga yang tertera pada suatu produk, nama kelompok produk yang tertulis dalam rak-rak, dan berbagai macam bentuk simbol seperti dilarang merokok, arah panah, dan sejenisnya merupakan bentuk komunikasi yang mungkin digunakan oleh suatu organisasi dalam berhubungan dalam pelanggan atau konsumennya.
 - f. Negosiasi dengan Pemasok. Untuk mendapatkan harga produk yang baik, manajemen dalam suatu perusahaan perlu mengadakan negosiasi baik dengan pemasok maupun dengan pemberi pinjaman. Setelah mendapatkan bantuan dana yang diperlukan, mereka harus secara rutin memberikan laporan perkembangan perusahaannya kepada pihak-pihak yang terkait. Melakukan negosiasi dengan berbagai pihak dan menyampaikan laporan perkembangan suatu perusahaan kepada pihak lain yang berkepentingan, tentu saja, memerlukan komunikasi yang dapat memuaskan kedua belah pihak yang sedang bernegosiasi.
 - g. Memproduksi Produk. Untuk menuangkan ide atau gagasan mengenai produk baru, kemudian menepatkannya dalam proses produksi, sampai akhirnya menjadi suatu produk yang siap dipasarkan, diperlukan komunikasi,
 - h. Berinteraksi dengan Peraturan yang Ada. Komunikasi bukan saja terjadi dalam tubuh perusahaan, tetapi juga antara perusahaan dengan pemerintah. Sebagai wakil masyarakat, pemerintah seharusnya melindungi kepentingan masyarakat. Untuk itulah, pemerintah menyusun peraturan yang bertujuan untuk memberi perlindungan bagi masyarakat luas dari tindakan sewenang-wenang perusahaan.

D. STUKTUR ORGANISASI DAN MIS

Sistem Informasi Manajemen, atau MIS (*Management Information Systems*), adalah proses yang menggunakan database komputer untuk membangun laporan berbasis data, memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi efektivitas karyawan, tim, departemen, dan inisiatif mereka, dan membantu mereka membuat keputusan yang lebih baik tentang strategi bisnis, bisnis operasi, atau apa pun yang dapat diukur. Profesional MIS bertanggung jawab atas tugas apa pun yang terkait dengan prosedur pelaporan tingkat lanjut, mulai dari merancang *template* laporan hingga membangun dan mengoperasikan basis data yang menyimpan informasi, atau menafsirkan dan menjelaskan data sehingga karyawan lain dapat memahami apa yang ditampilkannya. Struktur organisasi yang jelas dan teratur dapat membantu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan, sebab dalam struktur organisasi yang jelas dan teratur

terdapat tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian yang harus dilakukan. Sementara itu Robins menambahkan bahwa struktur organisasi mengacu pada bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Struktur organisasi merupakan salah satu sarana yang digunakan manajemen untuk mencapai sasarannya (Robins dan Judge, 2007:236). Selama ini struktur organisasi Ditjen Pajak didasarkan pada jenis pajak. Dengan struktur organisasi seperti ini pelaksanaan tugas di lapangan seringkali menimbulkan ketidakefisienan yang mengakibatkan pelayanan dan pengawasan tidak optimal (Djazoeli, 2005). Selanjutnya Nur (2007) menambahkan bahwa Dirjen Pajak merasa perlu melakukan perubahan struktur organisasi dari berdasarkan per jenis pelayanan menjadi organisasi dengan struktur berdasarkan fungsi. Pada April 2007, Dirjen Pajak melakukan perombakan besar-besaran di kantor pajak, sekitar 30 ribu karyawan berputar posisi, hal ini membuat beberapa karyawan kebingungan dan menimbulkan demoralisasi di kantor Pelayanan Pajak, Belum lagi pegawai yang sering mengeluh karena pekerjaan yang diemban lebih banyak dari sebelumnya. Untuk melaksanakan perubahan secara lebih efektif dan efisien, sekaligus mencapai tujuan organisasi yang diinginkan, penyesuaian struktur organisasi DJP merupakan suatu langkah yang harus dilakukan dan sifatnya cukup strategis.

BAB XIII

KASUS - KASUS TERKAIT DENGAN SDM

A. Latar Belakang

Sukses atau tidaknya suatu perusahaan tergantung pada struktur formal dan informal serta pengawasan harus sesuai dengan strategi perusahaan. Contoh: strategi transnasional membebaskan alat-alat yang sangat berbeda untuk *staffing*, perkembangan manajemen dan praktek kompensasi dibandingkan dengan strategi yang dilakukan oleh perusahaan multidomestik. Perusahaan mengejar kebutuhan strategi transnasional untuk membangun kerjasama budaya yang kuat dan jaringan manajemen informal untuk mentransmisikan informasi dengan organisasi. Selanjutnya seleksi pegawai, perkembangan manajemen, penilaian penampilan, dan kebijaksanaan upah fungsi MSDM bisa membantu mengembangkan hal ini. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni untuk menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki ketrampilan dan berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang sangat kompetitif. Kondisi ekonomi di abad 21, ditandai dengan globalisasi ekonomi, merupakan suatu proses kegiatan perekonomian dan perdagangan ketika Negara- negara di seluruh dunia menjadi satu kekuatan yang terintegrasi dan tanpa batas teritorial Negara. Beberapa efek dari era globalisasi yang dihadapi oleh suatu Negara:

- 1) Produksi. Perusahaan berproduksi di berbagai Negara dengan sasaran agar biaya produksimenjadi lebih rendah. Hal ini dikarenakan upah buruh yang rendah, tarif bea masuk yang murah, infrastruktur yang memadai serta iklim usaha dan politik yang kondusif. Dalam hal ini dunia menjadi lokasi manufaktur global.
- 2) Tenaga Kerja. Perusahaan global akan mampu memanfaatkan tenaga kerja dari seluruh dunia sesuai kelasnya, seperti penggunaan staf profesional diambil dari *expatriat* yang berpengalaman internasional atau buruh diperoleh dari Negara berkembang. Dengan adanya globalisasi pergerakan tenaga kerja akan semakin mudah dan bebas.
- 3) Informasi. Masyarakat suatu Negara dengan mudah dan cepat akan mendapatkan informasi dari Negara-negara di dunia karena kemajuan teknologi, melalui televise, internet, media cetak dan lain-lain. Dengan jaringan informasi Coca-Cola yang luas dan maju telah membantuberkembangnya pasar minuman bersoda ke berbagai belahan dunia untuk barang yang sama dengan Coca-Cola.
- 4) Perdagangan. Dalam bentuk tarif penurunan penyeragaman tarif serta penghapusan berbagai hambatan tarif. Dengan demikian kegiatan perdagangan dan persaingan semakin ketat dan *fair*. Perusahaan Coca-Cola merupakan salah satu perusahaan multinasional yang sukses. Dengan cabang-cabang mendekati 200 negara dan lebih kurang 80% lebih pendapatannya datang dari bisnis di luar Amerika, Coca-Cola diterima sebagai perusahaan global. Bagaimanapun Coca-Cola, cenderung menggambarkan dirinya sebagai perusahaan “multilokal” seperti yang terjadi pada kantor pusat di Atlanta tetapi

kantor pusatnya dapat berada dimana- mana yang menghadirkan image Coca-Cola dengan “wajah lokal” di setiap Negara tempat mereka berbisnis. Filosofi Coca-Cola adalah “berpikir global dan bertindak lokal” yang menggambarkan mentalitas manajemen Coca-Cola. Strategi bisnis utama Coca-Cola dalam kebebasan meniru operasional yang cocok sesuai dengan tingkah laku dari pasar sasaran. Pada saat yang sama, perusahaan mencoba membangun pola pikir yang sama tentang pembagian karyawan.

B. LANDASAN TEORI

1) Kebijakan Staff

Kebijakan staff berkaitan dengan seleksi karyawan. Pada level pertama melibatkan seleksi individu yang punya keterampilan yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan. Pada level lain kebijakan staff bisa merupakan alat untuk mengembangkan dan mempromosikan budaya perusahaan.

2) Tipe-tipe Kebijakan Staf

a. *Pendekatan Etnosentris*

Kebijakan staff Etnosentris adalah salah satu kunci manajemen yang diisioleh pihak-pihak dari Negara asal. Contoh banyak perusahaan Jepang dan Korea Selatan seperti Toyota, Samsung posisi kunci operasional perusahaan internasional masih cenderung dipegang oleh orang-orang dari tuan rumah.

b. *Pendekatan Polisentris*

Kebijakan staff Polisentris adalah kebijaksanaan dari Negara penyelenggara untuk mengelola cabang. Negara asal memegang posisi kunci dari kepemimpinan perusahaan. Pendekatan polisentris merupakan respon dari kekurangan pendekatan etnosentris.

c. *Pendekatan Geosentris*

Kebijakan staff Geosentris menempatkan orang pada pekerjaan yang tepat diorganisasi, tanpa melihat kebangsaan. Contoh perusahaan Molex merupakan contoh tepat dalam menempatkan orang dalam posisi yang tepat.

3) Ekpatriat

Pekerja asing adalah masyarakat dari suatu Negara yang bekerja pada beberapa Negara. Tingkat kegagalan orang yang meninggalkan Negara asal. Tingkat kegagalan orang asing ini mewakili kesalahan kebijakan perekrutan karyawan untuk mengidentifikasi individu yang tidak siap keluar negeri. Biaya untuk kesalahan pekerja asing ini tinggi. Contoh para manajer multinasional yang mengindikasikan alasan kesalahan pekerja asing yang bersifat penting:

- a. Ketidakmampuan untuk melakukan penyesuaian.
- b. Ketidakmampuan manajer untuk melakukan penyesuaian.
- c. Masalah-masalah lain dalam keluarga.
- d. Kepribadian manajer atau kematangan perasaan.
- e. Ketidakmampuan untuk mengatasi tanggung jawab luar negeri yang lebih besar.

4) Kompensasi

Dua isu yang timbul pada setiap diskusi adalah kompensasi dalam bisnis internasional. Pertama bagaimana kompensasi seharusnya mencerminkan perbedaan nasional dalam praktek ekonomi dan kompensasi, isu lain adalah bagaimana pekerja asing dibayar. Pendekatan yang paling umum untuk bayaran atau upah bagi orang yang meninggalkan negara asal atau bekerja dinegara orang adalah penetapan secara pendekatan ini menyamakan daya beli antar negara maka dapat menikmati total hidup yang sama dipenetapan luar negara sama seperti di negara mereka sendiri. Sebagai tambahan pendekatan ini menyediakan insentif keuangan antara penempatan tugas yang berbeda. Komponen yang timbul bagi kompensasi pekerja asing adalah gaji pokok, pelayanan pekerja asing, pinjaman dari berbagai jenis, perbedaan pajak dan keuntungan. Gaji pekerja asing bisa tiga kali lipat lebih besar dari pekerja lokal. Karena mahal nya biaya pekerja asing ini, banyak perusahaan mengurangi pemakaian mereka dalam beberapa tahun terakhir. Bagaimanapun, kemampuan perusahaan untuk mengurangi penggunaan pekerja asing sangat terbatas, biasanya tergantung dari kebijakan staff etnosentris atau geosentris.

a. Gaji Dasar

Secara normal gaji dasar disuatu Negara akan sama dengan gaji yang ada di Negara asing. Gaji normal dibayar dalam mata uang asing atau didalam mata uang lokal.

b. Jasa Premi Asing

Jasa premi asing adalah tunjangan khusus bagi orang yang meninggalkan Negara asal atau bekerja di Negara asing. Hal ini ditawarkan sebagai suatu insentif bagi penempatan asing. Kompensasi bagi orang yang meninggalkan Negara asal untuk menikmati hidup di Negara asing yang jauh dari keluarga dan teman-teman, dan berhubungan dengan suatu bahasa serta kultur yang baru dan menyesuaikan kebiasaan pekerjaan dan praktek baru.

d. Pinjaman

Empat jenis pinjaman sering tercakup dalam sebuah kompensasi bagi orang yang meninggalkan kewarganegaraan:

a) Suatu pinjaman dibayar ketika orang yang meninggalkan kewarganegaraan ditempatkan pada suatu penempatan yang sulit, biasanya diartikan sebagai dasar kenyamanan seperti pelayanan kesehatan, sekolah dan toko eceran yang jelas sekali tidak mencukupi standar bagi orang yang meninggalkannya.

b) Pinjaman Untuk Perumahan

c) Pinjaman Untuk Biaya Hidup

d) Pinjaman Untuk Pendidikan

e. Perpajakan

Jika suatu Negara penyelenggara mempunyai suatu perjanjian timbal balikdengan orang yang meninggalkan Negara asal di Negara tuan rumah.

Orang yang meninggalkan Negara asal mempunyai kewajiban untuk membayar pajak dan untuk tempat tinggal kedua pemerintah di Negara tuan rumah. Bila suatu perjanjian pajak timbal balik tidaklah berlaku, maka perusahaan yang khusus membayar pajak pendapatan di Negara tuan rumah. Sebagai tambahan perusahaan dipastikan secara normal menyusun perbedaan pajak pendapatan. Jika pajak pendapatan lebih tinggi menurut Negara tuan rumah terhadap upah bersih orang meninggalkan kewarganegaraan

f. Manfaat

Kebanyakan perusahaan memastikan bahwa mereka yang meninggalkan Negara asalnya menerima kesehatan yang sama dan manfaat perusahaan menjadi sangat mahal untuk perusahaan kebanyakan manfaat pajak yang dapat dikurangi untuk perusahaan di negara tuan rumah.

C. PERMASALAHAN KASUS

Perusahaan Coca-Cola merupakan salah satu perusahaan multinasional yang sukses. Dengan cabang- cabang mendekati 200 negara dan lebih kurang 80% lebih pendapatannya datang dari bisnis di luar Amerika, Coca-Cola diterima sebagai perusahaan global. Bagaimanapun Coca-Cola, cenderung menggambarkan dirinya sebagai perusahaan “multilokal” seperti yang terjadi pada kantor pusat di Atlanta tetapi kantor pusatnya dapat berada dimana-mana yang menghadirkan *image* Coca-Cola dengan “wajah local” di setiap Negara tempat mereka berbisnis. Philosophy Coca-Cola adalah “berpikir global dan bertindak lokal” yang menggambarkan mentalitas manajemen Coca-Cola. Strategi bisnis utama Coca-Cola adalah kebebasan meniru operasional yang cocok sesuai dengan tingkah laku dari pasar sasaran. Pada saat yang sama, perusahaan mencoba membangun pola pikir yang sama tentang pembagian karyawan. Coca-Cola mengatur operasi globalnya melalui 25 divisi operasi yang terorganisasi dibawah 6 kelompok regional: Amerika Utara, Eropa, Asia Pasifik, Timur Tengah, Afrikadan Amerika Latin. Fungsi perusahaan manajemen sumber daya manusia adalah menyatukan semua divisi yang berbeda kedalam keluarga Coca-Cola. Pencapaian manajemen sumber daya manusia perusahaan dengan dua cara yaitu mempropagandakan filosofi umum sumber daya manusia diantara Perusahaan dan membangun kelompok internasional level eksekutif untuk tanggung jawab manajemen senior dimasa datang.

Salah satu misi kelompok sumber daya manusia perusahaan dengan membangun dan mendirikan sebuah filosofi di seluruh dunia yang mana bisnis lokal dapat membangun pelatihan sumber daya manusianya. Contohnya, untuk mendapatkan kebijakan standar kompensasi untuk semua operasi nasional, Coca-Cola memiliki filosofi kompensasi yang sama, total kompensasi harus kompetitif dengan perusahaan terbaik di pasar lokal. Dua kali setahun kelompok manajemen sumber daya manusia perusahaan juga menerapkansesi pelatihan manajemen sumber daya manusia dua kali seminggu untuk staff sumber daya manusia dari setiap 25 divisi operasional. Sesi ini memberikan gambaran dari filosofi manajemen sumber daya manusia perusahaan dan membicarakan bagaimana bisnis lokal bisa mengartikan

philosofi itu pada kebijakan manajemen sumber daya manusia. Coca-Cola menemukan bahwa pembagian informasi adalah salah satu keuntungan yang baik dari membawa manajemen sumber daya manusia profesional secara bersama-sama. Contohnya, alat-alat yang dikembangkan di Brazil cocok dengan masalah spesifik dari manajemen sumber daya manusia yang mungkin berguna juga di Australia. Sesi ini menyediakan sarana untuk manajemen sumber daya manusia profesional berkomunikasi dan belajar satu sama lain, dan memfasilitasi tukar informasi yang cepat dari inovasi alat nilai-nilai manajemen sumber daya manusia dari regional ke regional. Sebanyak mungkin, Coca-Cola menjalin hubungan antara staff operasionalnya dengan staff lokal. Menurut seorang eksekutif senior: “kami mencoba membatasi jumlah dari *expatriat* di suatu wilayah karena umumnya orang lokal mempunyai persiapan yang lebih baik untuk melakukan bisnis di tempat lokasi mereka sendiri.” Bagaimanapun, *expatriat* lebih dibutuhkan karena dua alasan utama: pertama, untuk mengisi kebutuhan skill yang spesifik yang mungkin tidak ada di beberapa lokasi. Contohnya: ketika Coca-Cola memulai operasi di Eropa Timur, mereka membawa *expatriat* dari Chicago untuk mengisi manajer keuangan. Alasan kedua, dengan menggunakan *expatriat* untuk meningkatkan kemampuan dasar mereka sendiri. Coca-Cola percaya bahwa karena mereka perusahaan global, manajer-manajer senior harus memiliki pengalaman internasional. Kelompok manajemen sumber daya perusahaan memiliki lebih kurang lima ratus manajer level atas yang terlibat dalam “program pelayanan global” karakter dari manajer Coca-Cola ini sebagai seorang yang memiliki pengetahuan atas beberapa pengalaman mereka di lapangan, ditambah pengetahuan tentang perusahaan, dan bisa melakukan dua hal di suatu lokasi internasional, nilai tambah lainnya dengan pengalaman internasional yang mereka bawa ke perusahaan mereka dapat membagi informasinya di perusahaan. Dari 500 peserta program, sekitar 200 orang pindah setiap tahun. Untuk mengurangi biaya transfer untuk karyawan ini, Coca-Cola memberikan program pelayanan global “sistem kompensasi dasar Amerika”. Mereka dibayar menurut standar gaji dari Amerika, berlawanan dengan standar gaji yang ditetapkan di Negara dimana mereka ditempatkan. Seperti, seorang manajer India pada program ini yang bekerja di Inggris akan dibayar menurut standar gaji Amerika dan tidak menurut standar gaji India maupun Inggris. Tujuan utama dari program ini adalah membangun kader-kader eksekutif internasional yang akan menjadi manajer senior dimasa akan datang pada perusahaan Coca-Cola.

D. KESIMPULAN

Sistem kebijakan staff dari Coca-Cola adalah Pendekatan Geosentris. Kebijakan staff Geosentris menempatkan orang pada pekerjaan yang tepat diorganisasi, tanpa melihat kebangsaan. Coca-Cola menggunakan karyawan local di Negara tempat mereka berbisnis. Philosophy Coca-Cola adalah “berpikir global dan bertindak lokal” yang menggambarkan mentalitas manajemen Coca-Cola, yang dapat diartikan memiliki strategi yang global tetapi dalam prakteknya menerapkan aturan-aturan lokal di suatu Negara. Strategi dari manajemen sumber daya manusia Coca-Cola adalah berusaha untuk memasuki pasar sasaran dengan menggunakan sumber

daya yang adadi Negara sasaran tersebut karena umumnya pekerja lokal lebih mengetahui mengenai situasi dan lebih siap dalam memasuki pasar yang ada

BAB XIV

ETIKA DALAM KEGIATAN OPERASI INTERNASIONAL

A. ETIKA DALAM BERBISNIS

Secara etimologi kata etika berasal dari bahasa Yunani yang dalam bentuk tunggal yaitu ethos dan dalam bentuk jamaknya yaitu ta etha. “Ethos” yang berarti sikap, cara berpikir, watak kesusilaan atau adat. Kata ini identik dengan perkataan moral yang berasal dari kata latin “mos” yang dalam bentuk jamaknya Mores yang berarti juga adat atau cara hidup. Etika dan moral memiliki arti yang sama, namun dalam pemakaian sehari-harinya ada sedikit perbedaan dimana moral dipakai untuk perbuatan yang sedang dinilai/dikaji, sedangkan etika dipakai untuk pengkajian sistem nilai yang ada dalam kelompok atau masyarakat tertentu. Bisnis yang baik adalah bisnis yang bermoral sehingga dalam melakukan suatu bisnis tidak hanya berorientasi pada kepentingan pelaku saja. Selain untuk kepentingan tertentu dan kebahagiaan pribadi, pelaku bisnis juga mengemban amanah serta kewajiban untuk membahagiakan masyarakat sekitar yang secara tidak langsung akan menerima dampak dari keberadaan perusahaan. Dalam bisnis memang tidak dilarang untuk mencari keuntungan yang besar, namun alangkah lebih baiknya jika dalam usaha tersebut menerapkan etika bisnis. Semakin besar keuntungan yang diperoleh perusahaan, maka semakin besar juga tanggung jawab etika dan sosialnya terutama kepada masyarakat.

Adapun beberapa manfaat etika dalam berbisnis ialah sebagai berikut:

- 1) Mendorong Kesadaran Moral Pebisnis. Tujuan dari adanya etika bisnis yang pertama adalah mendorong kesadaran moral bagi pebisnis itu sendiri. Di dalam jalannya sebuah kegiatan berbisnis yang baik adalah tidak hanya berorientasi pada keuntungan, produksi barang dan kegiatan operasional. Tetapi juga harus memperhatikan tingkat moralitas yang baik dari seorang pebisnis dan perusahaan pengelola itu sendiri. Maksudnya adalah dengan memiliki sikap yang baik tentu saja bisa memberikan penghargaan yang baik bagi klien. Tingkat kesopanan yang tinggi untuk menjalankan bisnis bersama-sama dapat terjalin. Kemudian kerjasama yang bersih tanpa adanya praktik curang dan penipuan dapat terhindarkan bagi masing-masing Perusahaan.
- 2) Menjaga Tata Sikap dan Perilaku Dalam Berbisnis. Dalam bisnis sendiri tentu saja ada aturan dan standar operasional kerja yang berlaku dimana salah satunya memiliki etika bisnis. Hal ini dibuktikan dengan adanya penjagaan tata sikap dan perilaku ketika menjalankan bisnis. Misalnya sama-sama menghargai privacy klien dan perusahaan pengelola atau memberikan transparansi data sesuai kenyataan.
- 3) Memberikan Batasan Untuk Tetap Menjalankan Bisnis yang Baik. Selanjutnya tujuan dari diadakannya sebuah etika yang baik dalam berbisnis adalah agar adanya batasan kerja yang profesional di antara kedua pihak. Kemudian adanya pembatasan untuk tetap menjalankan bisnis yang baik sesuai standar tanpa mengurangi banyak hal. Maksudnya disini adalah apabila sebuah perusahaan

memiliki sebuah moralitas yang baik dalam berbisnis maka pasti enggan untuk berbuat curang. Mereka akan menjunjung aturan, perjanjian dan tahapan kerja yang sudah disepakati dan sesuai SOP. Batasan moralitas ini akan menjaga kepercayaan masing-masing klien dan perkembangan operasional perusahaan itu sendiri. Oleh sebab itu menjadi penting sekali sebenarnya tujuan dari adanya sebuah kemampuan moralitas juga beretika ini dalam jalannya pekerjaan.

- 4) Memberikan Citra Perusahaan yang Baik. Tujuan lainnya dari adanya kemampuan menjaga moralitas dan etika ini adalah mampu memberikan citra perusahaan yang baik. Citra ini jelas mampu terbentuk dengan adanya pembuktian komitmen dari sebuah perusahaan yang memiliki etos kerja ini. Dengan kerja sesuai peraturan tentu saja akan terhindar dari yang namanya kecurangan, KKN atau praktik merugikan lainnya. Hal inilah yang kemudian akan memberikan sebuah citra baik dalam perusahaan secara otomatis dan tanpa dibuat-buat. Calon klien, klien, pekerja perusahaan atau karyawan tentu akan mendapatkan imbas dari citra perusahaan yang baik ini. Oleh sebab itu menjadi penting memiliki sikap beretika.
- 5) Dapat Menghindari Citra Buruk yang Merugikan. Jika adanya sebuah pembentukan citra yang baik maka tentu saja citra buruk bisa terhindar bukan. Dengan tetap menerapkan sebuah kinerja yang mumpuni, professional dan baik tentu citra buruk tidak akan mampir ke Perusahaan.

B. ETIKA BISNIS DALAM KEGIATAN OPERASI

Pada dasarnya, etika bisnis memang sudah sepatutnya terus ditingkatkan di dunia bisnis untuk mengejar tujuan tertentu. Tujuan dari keberadaan etika bisnis adalah untuk menjalankan bisnis dengan seadil mungkin dan untuk mematuhi undang-undang yang berlaku. Selain itu, juga dimaksudkan untuk menghilangkan ketergantungan pada sebuah kedudukan individu ataupun perusahaan. Etika bisnis juga menjadi poin positif atau keunggulan tersendiri bagi perusahaan dalam jangka panjang dan menengah. Salah satu fungsi etika bisnis adalah kemampuan untuk menghemat pengeluaran dengan menghindari kemungkinan gesekan atau gangguan internal dan eksternal. Fungsi lain dari etika bisnis adalah memotivasi karyawan untuk terus berkembang, melindungi prinsip-prinsip kebebasan berdagang atau berbisnis, dan menciptakan keunggulan yang kompetitif. Umumnya, perilaku perusahaan yang tidak etis akan membuat konsumen menjadi terpancing dan pada akhirnya muncullah sebuah tindakan pembalasan. Misalnya seperti adanya larangan beredarnya suatu produk, gerakan pemboikotan, dan yang sejenisnya, maka yang terjadi adalah penurunan nilai jual dan juga perusahaan. Hal ini tentu berbeda dengan suatu perusahaan yang menghargai adanya etika bisnis, pasti akan mendapatkan peringkat kepuasan yang lebih tinggi. Etika bisnis tentunya memiliki peranan tersendiri bagi perusahaan. Ketika perusahaan menerapkan etika bisnis secara optimal dan konsisten, mereka dapat memetik beberapa manfaat, antara lain:

- 1) Meningkatkan Reputasi Perusahaan. Perusahaan yang memperhatikan etika bisnis jadi lebih mudah untuk meningkatkan citra positifnya di pasar dan di

masyarakat. Tentunya hal ini dapat menarik pelanggan baru melalui sistem pemasaran alias dari mulut ke mulut. Sebaliknya, jika etika perusahaan ini tidak dipatuhi dengan baik, perusahaan dapat menerima citranegatif dari pasar dan pelanggan. Hal ini dapat mengurangi peluang untuk menarik pelanggan baru, terutama di media sosial. Jika pelanggan tidak puas dengan layanan, biasanya mereka akan membagikan pengalaman negatifnya di media sosial.

- 2) Perusahaan menjadi lebih dipercaya. Perusahaan yang secara konsisten mengedepankan etika bisnis mendapatkan kepercayaan yang lebih besar di mata pelanggannya. Etika bisnis ini memungkinkan perusahaan untuk menunjukkan bahwa mereka selalu jujur dan tidak pernah menipu pelanggan mereka. Adanya kepercayaan konsumen, pelaku bisnis terlihat loyal ketika berbisnis dengan konsumen. Pada akhirnya, konsumen akan merekomendasikan bisnis sebagai bisnis yang dapat mereka percaya untuk memenuhi segala macam kebutuhan.
- 3) Perusahaan lebih mudah beradaptasi pada perubahan. Karyawan yang memiliki etika bisnis ditempat kerja merupakan kunci utama dari kesuksesan perusahaan. Mereka akan memiliki pemahaman, dapat dipercaya, dapat diandalkan, memiliki motivasi, perhatian dan juga bertanggung jawab dengan beradaptasi dengan segala posisi dan pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Pada saat perusahaan mengalami kekurangan karyawan karena beberapa karyawan meninggalkan perusahaan karena perubahan, maka karyawan yang memiliki etika bisnis dapat dipercaya dan bertanggung jawab atas perubahan tersebut. Mereka akan berusaha untuk memaksimalkan pekerjaan mereka.
- 4) Menciptakan budaya perusahaan yang khas. Penerapan etika bisnis di dalam perusahaan akan menciptakan dan membentuk budaya perusahaan yang khas dan membuat keunggulan dalam perusahaan itu. Dengan terbentuknya budaya yang khas ini akan menciptakan kontribusi pada nilai dan norma yang berlaku pada perusahaan. Dengan adanya hal tersebut, etika bisnis dapat membantu untuk mengembangkan perusahaan menjadi lebih baik.

C. HUBUNGAN BUDAYA, AGAMA, DAN PERILAKU ETIKA

1) Budaya

Pada tahun 1990-an banyak bisnis dari negara berkembang memperluas operasi mereka dan menjadi multinasional. Akibatnya, transaksi antara bisnis dan pemerintah meningkat, yang memunculkan banyak masalah praktis. Budaya dan relativitasnya adalah salah satu faktor yang lebih menonjol dari pada yang lain. Isu-isu etis lainnya dalam konteks bisnis internasional umumnya berkaitan dengan hukum negara; meskipun semuanya termasuk dalam lingkup etika bisnis internasional. Isu teoritis lainnya muncul dari keragaman tradisi etika bisnis di berbagai negara di seluruh dunia. Selain itu, perbandingan yang dibuat atas dasar peringkat korupsi suatu negara atau atas dasar produk domestik bruto ekonomi tertentu juga menimbulkan masalah etika di kancah internasional.

2) Agama

Karena agama membawa perspektif yang sama sekali berbeda dengan cara

kita memandang sesuatu; perbandingan tradisi etis dari perspektif yang terakhir juga melahirkan masalah etika. Misalnya, perdagangan di negara-negara yang didominasi Kristen berbeda dengan perdagangan di negara-negara Islam. Sekali lagi tergantung pada seberapa kuat atau dalam dampak agama, praktik bisnis dipengaruhi secara proporsional.

3) Perilaku etika

Di arena bisnis internasional, masalah etika juga muncul hanya dari transaksi bisnis internasional. Pergerakan perdagangan yang adil, harga transfer, bioprospecting dan biopiracy adalah contoh transaksi yang termasuk dalam lingkup etika bisnis internasional. Demikian pula isu-isu seperti pekerja anak dan imperialisme budaya cukup kontroversial untuk menarik perhatian etika bisnis internasional. Namun arena lain untuk persyaratan etika yang kuat adalah ketika perusahaan multinasional berunding untuk mengambil keuntungan dari perbedaan internasional; Misalnya ketika negara-negara kaya mengalihdayakan layanan mereka ke negara-negara miskin dan berkembang dengan biaya lebih murah. Negara-negara Barat sampai baru-baru ini melakukan *outsourcing* banyak layanan ke negara-negara dunia ketiga di mana mereka dapat mempekerjakan tenaga kerja dengan harga termurah. Hal ini menyebabkan persaingan yang ketat antara negara-negara berkembang dengan masing-masing menawarkan tenaga kerja yang lebih murah daripada yang lain.

D. KEWIRAUSAHAAN DALAM BISNIS KECIL

Dilihat dari perspektif sejarah, perdagangan merupakan faktor penting dalam pergaulan antar bangsa-bangsa. Sejarahawan besar dari Skotlandia, William Robertson (1721-1793) menegaskan bahwa perdagangan memperlunak dan memperhalus cara pergaulan manusia. Begitupun menurut filsuf dan ahli ilmu politik Perancis, Montesquieu (1689-1755) yaitu hampir menjadi gejala umum bahwa di mana adat istiadat bersifat halus, di situ ada perdagangan, dan dimana ada perdagangan di situ adat istiadat bersifat halus. Yang pasti perdagangan sanggup menjembatangi jarak jauh dan menjalin komunikasi serta hubungan baik antara manusia. Hubungan yang sudah memiliki tradisi lama itu kini tampak dengan cara baru. Dengan sarana transportasi dan komunikasi yang dimiliki sekarang bisnis menjadi lebih penting lagi. Namun gejala globalisasi ekonomi jika dipandang dari sudut moral memiliki sisi negatif dan positif. Di satu pihak meningkatkan rasa persaudaraan dan kesetiakawanan antara bangsa-bangsa dan demikian melanjutkan tradisi perdagangan internasional sejak dulu. Di lain pihak bisa berakhir dalam suasana konfrontasi dan permusuhan karena mengakibatkan pertentangan ekonomi dan perang dagang melihat kepentingan-kepentingan raksasa yang dipertaruhkan disitu. Berikut beberapa masalah moral yang khusus berkaitan dengan bisnis pada taraf internasional. Salah satu masalah besar yang sudah lama disoroti serta didiskusikan dalam etika filosofis adalah relatif tidaknya norma-norma moral. Richard De George membicarakan 3 jawaban atas masalah itu. Tiga-tiganya ada benarnya dan ada salahnya, tapi secara menyeluruh tidak bisa diterima. Berikut ketiga jawaban:

- 1) Menyesuaikan diri. Untuk menunjukkan sikap yang tampak dalam pandangan pertama bahasa Indonesia menggunakan peribahasa “Di mana bumi berpijak, disana langit dijunjung”. Maksudnya kalau sedang mengadakan kegiatan di tempat lain, bisnis harus menyesuaikan diri dengan norma-norma yang berlaku di tempat itu. Kebenaran yang terkandung dalam pandangan ini maksudnya norma-norma moral yang penting berlaku di seluruh dunia. Sedangkan norma-norma non-moral untuk perilaku manusia bisa berbeda diberbagai tempat. Sehingga memperhatikan situasi yangberbeda turut mempengaruhi keputusan etis.
- 2) Rigorisme moral. Pandangan ini dapat disebut rigorisme moral karena mau mempertahankan kemurnian etika yang sama seperti di negerinya sendiri. Mereka mengatakan bahwa perusahaan di luar negeri hanya boleh melakukan apa yang boleh dilakukan di negaranya sendiri dan justru tidak boleh menyesuaikan diri dengan norma etis yang berbeda ditempat lain. Mereka berpendapat bahwa apa yang dianggap baik di negerinya sendiri, tidak mungkin menjadi kurang baik di tempat lain. Kebenaran yang dapat ditemukan dalam pandangan ini adalah bahwa kita harus konsisten dalam perilaku moral kita. Norma-norma etis memang bersifat umum. Yang buruk di suatu tempat tidak mungkin menjadi baik dan terpuji di tempat lain.
- 3) Imoralisme naif. Menurut pandangan ini dalam bisnis internasional tidak perlu berpegang padanorma-norma etika. Memang harus memenuhi ketentuan-ketentuan hukum (sejauh ketentuan itu ditegakan di negara bersangkutan) tetapi tidak terikat oleh norma-norma moral. Malah jika perusahaan terlalu memperhatikan etika, ia berada dalam posisi merugikan karena daya saingnya akan terganggu. Perusahaan lain yang tidak begitu *scrupulous* atau cermat dengan etika akan menduduki posisi yang lebih menguntungkan.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Munandar, H. Sulistiani, Q. J. Adrian and A. Irawan, "Penerapan Sistem Informasi Pembelajaran Online di SMK Al Huda Lampung Selatan," *Journal of Social and Technology for Community Service*, vol. 1, no. 1, pp. 7-14, 2020.
- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Ana Hasmi. 2019. *Manajemen Operasi-EKMO5208.03*. Universitas terbuka.
- Bertens, Pengantar Etika Bisnis, (Yogyakarta: Kanisius, 2013), hlm. 33 Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta. 2022.
- Dr. Sobarsa Kosasih, ME. 2009. *Manajemen Operasi Internasional*. Edisi Asli. Mitra Wacana Media.
- Ekonomi, F., & Semarang, U. 2021. PENERAPAN METODE ANALISIS ABC DALAM PENGENDALIAN PERSEDIAAN BAHAN BAKU PADA PT. DYRIANA (Cabang Gatot Subroto) Dewi N ita Pratiwi 1 Saifudin 2. 19(1), 60–75.
- Fitrihanur, Cahyani (2018) *Penerapan Sistem Just In Time (Jit) Dalam Pengendalian Persediaan Bahan Baku (Studi Kasus di UD. Sukri Dana Abadi, Ponorogo)*. Skripsi(S1) thesis, Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
- Griffin, Ricky W. dan Ronald J. Ebert. 2014. *Pengantar Bisnis* (terjemahan Devri Barnad Putera). Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Griffin, Ricky W. dan Ronald J. Ebert. 2009. *Business*, 8th Edition, Pearson International edition, New Jersey, Prentice Hall.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heizer and Render. 2004. *Operation Management*. Sevent Edition, Prentice Hall.
- <https://stekom.ac.id/artikel/peranan-etika-bisnis-bagi-perusahaan> Erni R. Ernawan, *Business Ethics*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 9.
- Ir. Adi Djoko Guritno, M.P. *Pengantar Manajemen Rantai Pasok (Supply Chain Management)*.
- Kenneth C. Laudon dan Jane P. Laudon. 2016. *SISTEM INFORMASI MANAJEMEN Mengelola Perusahaan Digital*. Jakarta. Salemba Empat.
- Khakim, Abdul. 2003. *Pengantar Hukum Ketenagakerjaan Indonesia*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.
- Khakim, Abdul. 2006. *Aspek hukum Pengupahan*. Bandung: PT Citra Aditya Bakti.
- Manulang, S. H. 1988. *Pokok-Pokok Hukum Ketenagakerjaan di Indonesia*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat Universitas Medan Area.
- Marnis dan Priyono. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama.

- N. Nugroho, Y. Rahmanto, Rusliyawati, D. Alita and Handika, "Software Development Sistem Informasi Kursus Mengemudi (Kasus: Kursus Mengemudi Widi Mandiri)," *Jurnal Sains Komputer & Informatika (J-SAKTI)* , vol. 5, no. 1, pp. 328-336, 2021.
- Operations management (Dr. Manahan P. Tampubolon).
- Pratiwi, D. N., & Saifudin, S. 2021. PENERAPAN METODE ANALISIS ABC DALAM PENGENDALIAN PERSEDIAN BAHAN BAKU PADA PT.DYRIANA (Cabang Gatot Subroto). *Solusi*, 19(1), 60–75.
- Priyono. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama.
- Putra, Y. M., (2018). Sistem Pengambilan Keputusan. Modul Kuliah Sistem Informasi Manajemen. Jakarta : FEB-Universitas Mercu Buana". 2.
- Ramdhani, Ali Moh. 2014. *Manajemen Operasional*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Setiawan, J. 2010. Pengendalian Bahan Baku Dengan Metode Analisis ABC Pada PT. Soelystyowaty Kusuma. Skripsi.
- Sihite, Mislan. 2016. Modul Bahan Ajar Pengantar Bisnis. Medan.
- Tjiptono. 1997. Strategi Pemasaran. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Winarti, Wiwin (2017) *Analisis Penerapan Sistem Just In Time Dalam Meningkatkan Efisiensi Biaya Bahan Baku (Studi Pada Konveksi Kurnia Jaya Collection Jepara)*. Undergraduate thesis, STAIN KUDUS.
- Yuana Tri Utomo, Zulhamdi Shaleh. 2017. Strategi Memasuki Pasar Global Studi Kasus Yanto Pottery Kasongan Bantul.