



**SAMUDRA
SOLUSI
PROFESIONAL**

PT. SAMUDRA SOLUSI PROFESIONAL

Pengantar BISNIS

Teori, Materi, dan Implementasi

Dr. Dailami, M.I.Kom.

DUMMYY

PENGANTAR BISNIS

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014
Tentang Hak Cipta

1. Seseorang yang tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana diatur dalam pasal 9 ayat 1 untuk penggunaan komersial dapat dihukum penjara maksimal 1 tahun dan/ atau denda maksimal Rp100.000.000.
2. Seseorang yang tanpa izin dari pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana diatur dalam pasal 9 ayat 1 huruf c, huruf d, huruf f, dan huruf h untuk penggunaan komersial dapat dihukum penjara maksimal 3 tahun dan/atau denda maksimal Rp500.000.000.
3. Seseorang yang tanpa hak dan/atau tanpa izin dari pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana diatur dalam pasal 9 ayat 1 huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk penggunaan komersial dapat dihukum penjara maksimal 4 tahun dan/atau denda maksimal Rp1.000.000.000.
4. Jika pelanggaran dilakukan dalam bentuk pembajakan, pelaku dapat dihukum penjara maksimal 10 tahun dan/atau denda maksimal Rp4.000.000.000.

Dr. Dailami, M.I.Kom.

PENGANTAR BISNIS

*Teori, Materi,
dan Implementasi*

Diterbitkan Oleh:



PT. Samudra Solusi Profesional

Perpustakaan Nasional RI: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

JUDUL DAN PENANGGUNG JAWAB	Pengantar Bisnis: Teori, Materi, dan Implementasi Penulis: Dr. Dailami, M.I.Kom.
PUBLIKASI	Editor: Dr. Susi Susilawati Harahap, S.E., S.Sos., M.Si.
DESKRIPSI FISIK	Yogyakarta: PT Samudra Solusi Profesional, 2025
IDENTIFIKASI	xvi + 175 Halaman; 23 cm
SUBJEK	ISBN: 978-634-7500-04-5
	Bisnis

PENGANTAR BISNIS: TEORI, MATERI, DAN IMPLEMENTASI

Copyright ©2025

Penulis

Dr. Dailami, M.I.Kom.

Editor: Dr. Susi Susilawati Harahap, S.E., S.Sos., M.Si.

Layouter: Sifa

Desain Cover: La_Chus99

Diterbitkan Oleh:



Anggota IKAPI

No. Registrasi Keanggotaan: 385/JTI/2023

Kantor Pusat

Jl. Magelang No. 118, Karangwaru, Tegalrejo, Yogyakarta

Telp : 0877-7728-1229 / 0877-8898-1968

Email : samudrasolusiprofesional@gmail.com

Kantor Cabang

- Bukit Cemara Tidar Blok K1 No. 14, Karangbesuki, Sukun, Malang
- Workshop Jasmine, Jasmine Valley Blok 3 No. 2, Araya, Malang

Cetakan Pertama: November 2025

ISBN: 978-634-7500-04-5

Dilarang keras mengutip, menjiplak, atau memfotokopi baik sebagian atau seluruh isi buku ini, serta menjual belikannya tanpa mendapat izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb

Alhamdulillah, puji dan syukur yang tidak terhingga penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga buku berjudul ***Pengantar Bisnis: Teori, Materi, dan Implementasi*** dapat hadir di tengah-tengah pembaca dimana pun berada.

Kondisi kekinian di era globalisasi serta kemajuan teknologi informasi yang begitu pesat menjadikan pemahaman tentang dunia bisnis sebagai elemen vital dalam kesuksesan individu dan organisasi. Mau tidak mau, suka tidak suka, kita tidak dapat melepaskan diri dari dinamika bisnis yang terus berkembang dan bertransformasi. Dalam dunia bisnis modern, kemampuan memahami konsep, prinsip, dan praktik bisnis secara komprehensif menentukan keberhasilan dalam menjalankan usaha, mengembangkan strategi, dan mencapai tujuan organisasi.

Dalam buku ini, penulis berusaha memaparkan secara komprehensif tentang berbagai aspek bisnis yang menjadi fondasi dalam menjalankan aktivitas bisnis di berbagai sektor, baik dalam konteks formal, informal, maupun non formal. Pembahasan mencakup teori-teori bisnis fundamental, konsep-konsep manajemen modern, serta implementasi praktis yang dapat diterapkan dalam dunia usaha. Buku ini menekankan pentingnya penerapan prinsip-prinsip bisnis yang efektif di tengah tantangan dan kompleksitas lingkungan bisnis kontemporer.

Kehadiran buku ini juga dimaksudkan sebagai apresiasi terhadap para praktisi bisnis dan akademisi yang senantiasa teguh dalam menerapkan praktik bisnis yang profesional, etis, dan berkelanjutan. Di tengah pesatnya perkembangan teknologi dan perubahan lanskap bisnis, khususnya melalui platform digital yang sangat mudah diakses dan masif pengaruhnya, pemahaman yang mendalam tentang teori, materi, dan implementasi bisnis menjadi semakin krusial bagi kesuksesan individu dan organisasi dalam mencapai tujuan bisnisnya serta berkontribusi positif bagi perekonomian.

Keberhasilan penyusunan buku ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak. Untuk itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada: keluarga tercinta yang senantiasa memberikan dukungan sejak penyusunan hingga terbitnya buku ini, para kolega yang telah berbagi pengalaman dan inspirasi, penerbit yang telah mewujudkan gagasan penulis dan seluruh pihak yang telah berkontribusi.

Sebagai karya intelektual, penulis menyadari sepenuhnya bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Terdapat banyak celah dan ruang untuk perbaikan dimasa mendatang. Oleh karena itu, penulis sangat terbuka terhadap kritik, saran, dan masukan konstruktif dari para pembaca untuk penyempurnaan karya-karya berikutnya. Setiap kekurangan maupun kesalahan dalam buku ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis.

Akhir kata, penulis berharap buku ini tidak hanya menjadi bacaan informatif, tetapi juga mampu memberikan pemahaman mendalam kepada para pembaca untuk mengetahui tentang aktifitas Bisnis. Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan pengetahuan dan kompetensi bisnis para pembaca, baik mahasiswa, praktisi, maupun siapa saja yang ingin memahami dunia bisnis secara lebih mendalam.

Wassalamualaikum Wr.Wb

Medan, November 2025

Penulis

Dailami

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
PENDAHULUAN	xiii
BAB 1	
KONSEP DASAR BISNIS	1
A. Pengertian Bisnis Modern.....	1
B. Tujuan dan Fungsi Bisnis.....	2
C. Ruang Lingkup Aktivitas Bisnis	3
D. Klasifikasi Sektor Bisnis (Primer, Sekunder, Tersier)	4
E. Evolusi Konsep Bisnis di Era Digital.....	6
F. Potret Perkembangan Bisnis di Indonesia	7
BAB 2	
STRUKTUR ORGANISASI BISNIS	11
A. Konsep Badan Usaha dan Perusahaan.....	11
B. Badan Usaha Milik Negara (BUMN).....	12
C. Badan Usaha Milik Swasta	13

D. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)	14
E. Koperasi sebagai Badan Usaha	14
F. Prosedur Pendirian Badan Usaha	15
G. Implementasi: Pemilihan Bentuk Badan Usaha yang Tepat....	15

BAB 3

STAKEHOLDER DAN ETIKA BISNIS	17
A. Konsep <i>Stakeholder</i> dalam Bisnis	17
B. Klasifikasi <i>Stakeholder</i>	18
C. Manajemen Hubungan <i>Stakeholder</i>	19
D. Pengertian dan Prinsip Etika Bisnis	20
E. Dilema Etika dalam Praktik Bisnis	21
F. <i>Good Corporate Governance</i>	22
G. Implementasi: Kode Etik Perusahaan	23
H. Potret Konflik Kepentingan <i>Stakeholder</i>	24

BAB 4

STRUKTUR ORGANISASI DAN MANAJEMEN	27
A. Konsep Organisasi Perusahaan	27
B. Struktur Organisasi	28
C. Prinsip-Prinsip Organisasi	29
D. Konsep Dasar Manajemen	30
E. Tingkatan Manajemen	31
F. Keterampilan Manajerial	31
G. Implementasi: Desain Struktur Organisasi Efektif	32

BAB 5

TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN	35
A. Konsep Tanggung Jawab Sosial Perusahaan	35
B. Evolusi CSR di Indonesia	36
C. Dimensi-Dimensi CSR.....	36
D. Regulasi CSR di Indonesia.....	38
E. Implementasi Program CSR	39
F. Pengukuran Dampak CSR.....	39
G. <i>Sustainable Development Goals</i> (SDGs).....	40
H. Potret <i>Best Practice</i> CSR Indonesia.....	41

BAB 6

ANALISIS LINGKUNGAN BISNIS.....	43
A. Konsep Lingkungan Bisnis.....	43
B. Lingkungan Internal Perusahaan.....	43
C. Lingkungan Eksternal.....	44
D. Analisis SWOT	46
E. Karakteristik Lingkungan Bisnis Indonesia	47
F. Tantangan dan Peluang Bisnis Indonesia.....	48
G. Pengaruh Globalisasi terhadap Bisnis Indonesia	48
H. Implementasi: Strategi Adaptasi Lingkungan.....	49

BAB 7

KEWIRAUSAHAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA.....	51
A. Konsep Kewirausahaan	51
B. Karakteristik Wirausahawan Sukses	52
C. Proses Kewirausahaan	53

D. Peran Kewirausahaan dalam Pembangunan Ekonomi.....	53
E. Ekosistem Kewirausahaan Indonesia	54
F. <i>Startup dan Digital Entrepreneurship</i>	55
G. Inovasi dan Kreativitas dalam Bisnis	56
H. Kanvas Model Bisnis.....	58
I. Implementasi: Pengembangan Ide Bisnis	59
J. Potret Kisah Sukses <i>Entrepreneur</i> Indonesia.....	61

BAB 8

FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN	65
A. Konsep Fungsi Manajemen	65
B. Fungsi Perencanaan (<i>Planning</i>).....	66
C. Fungsi Pengorganisasian (<i>Organizing</i>).....	69
D. Fungsi Kepemimpinan (<i>Leading</i>)	71
E. Fungsi Pengendalian (<i>Controlling</i>).....	75
F. Implementasi: Integrasi Fungsi POLC.....	78

BAB 9

MANAJEMEN PASAR	85
A. Konsep Pemasaran Modern.....	85
B. Bauran Pemasaran (<i>Marketing Mix 7P</i>).....	86
C. Segmentasi, <i>Targeting</i> , <i>Positioning</i> (STP).....	89
D. Riset Pasar dan Perilaku Konsumen	89
E. <i>Digital Marketing</i> dan <i>E-Commerce</i>	90
F. <i>Brand Management</i>	91
G. <i>Customer Relationship Management</i> (CRM).....	92
H. Implementasi: Strategi Pemasaran Terintegrasi.....	92

BAB 10

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	95
A. Konsep Manajemen SDM Strategis.....	95
B. Perencanaan SDM.....	96
C. Rekrutmen dan Seleksi.....	97
D. Orientasi dan Pelatihan.....	97
E. Manajemen Kinerja.....	98
F. Sistem Kompensasi dan Benefit.....	98
G. Pengembangan Karir.....	99
H. Hubungan Industrial.....	99
I. HR <i>Analytics</i> dan HRIS.....	99
J. Implementasi: <i>Building High Performance Team</i>	100

BAB 11

MANAJEMEN OPERASI.....	101
A. Konsep Manajemen Operasi.....	101
B. Desain Sistem Operasi.....	102
C. Perencanaan dan Pengendalian Produksi.....	102
D. Manajemen Kualitas (TQM).....	103
E. <i>Supply Chain Management</i>	104
F. Manajemen Persediaan.....	105
G. <i>Lean Manufacturing</i> dan <i>Six Sigma</i>	105
H. Teknologi dalam Operasi (<i>Industry 4.0</i>).....	106
I. <i>Service Operations Management</i>	107
J. Implementasi: Optimasi Proses Operasi.....	108

BAB 12

MANAJEMEN KEUANGAN DAN AKUNTANSI.....	109
A. Konsep Manajemen Keuangan	109
B. Laporan Keuangan dan Analisis	110
C. Analisis Rasio Keuangan	111
D. Perencanaan dan Pengendalian Keuangan	112
E. Manajemen Modal Kerja	113
F. Investasi dan <i>Capital Budgeting</i>	113
G. Sumber Pembiayaan Usaha.....	114
H. Manajemen Risiko Keuangan	115
I. <i>Fintech</i> dan <i>Digital Banking</i>	116
J. Implementasi: <i>Financial Planning</i> untuk UMKM.....	117

BAB 13

EKONOMI KREATIF	119
A. Konsep Ekonomi Kreatif.....	119
B. Sektor-Sektor Ekonomi Kreatif.....	120
C. Ekosistem Ekonomi Kreatif Indonesia	122
D. Peran Pemerintah dalam Pengembangan Ekonomi Kreatif....	123
E. <i>Intellectual Property Rights</i>	123
F. Digitalisasi Industri Kreatif	124
G. <i>Creative Cluster</i> dan <i>Creative Hub</i>	125
H. Implementasi: Pengembangan Bisnis Kreatif	125
I. Potret <i>Success Story</i> Ekonomi Kreatif Indonesia.....	126

BAB 14

USAHA MIKRO KECIL MENENGAH.....	129
A. Definisi dan Kriteria UMKM.....	129
B. Peran UMKM dalam Perekonomian Indonesia.....	130
C. Karakteristik UMKM Indonesia.....	131
D. Tantangan dan Permasalahan UMKM.....	131
E. Program Pemberdayaan UMKM.....	132
F. UMKM Go Digital.....	132
G. Akses Pembiayaan untuk UMKM.....	133
H. Koperasi dan UMKM.....	133
I. <i>Export Oriented</i> UMKM.....	134
J. Implementasi: Strategi Pengembangan UMKM Berkelanjutan.....	134
K. Potret Transformasi UMKM Menuju Modern.....	135
GLOSARIUM	137
DAFTAR PUSTAKA	157
BIODATA PENULIS	173

DUMMYY

PENDAHULUAN

Dunia bisnis terus mengalami transformasi yang sangat dinamis, terutama di era digital seperti saat ini. Perubahan teknologi, globalisasi, dan tuntutan pasar yang semakin kompleks mengharuskan setiap pelaku bisnis untuk memiliki pemahaman yang komprehensif tentang konsep, teori, dan praktik bisnis modern. Di tengah perkembangan pesat ini, pemahaman yang solid tentang fundamental bisnis menjadi kunci utama kesuksesan dalam menjalankan dan mengembangkan usaha.

Indonesia sebagai negara dengan ekonomi terbesar di Asia Tenggara memiliki potensi bisnis yang sangat besar. Dengan jumlah penduduk lebih dari 270 juta jiwa, posisi strategis secara geografis, dan kekayaan sumber daya alam yang melimpah, Indonesia menawarkan peluang bisnis yang menjanjikan. Namun, peluang tersebut harus diimbangi dengan pengetahuan dan keterampilan yang memadai agar dapat dimanfaatkan secara optimal dan berkelanjutan.

Buku ***Pengantar Bisnis: Teori, Materi dan Implementasi*** ini hadir sebagai panduan komprehensif bagi mahasiswa, akademisi, praktisi bisnis, dan siapa saja yang ingin memahami dunia bisnis secara menyeluruh. Buku ini dirancang dengan pendekatan yang sistematis, dimulai dari konsep dasar bisnis hingga aplikasi praktis dalam konteks bisnis Indonesia. Setiap bab disusun dengan struktur yang logis dan saling berkaitan, memudahkan pembaca untuk membangun pemahaman dari fondasi hingga tingkat yang lebih kompleks.

Pembahasan dalam buku ini mencakup berbagai aspek penting dalam dunia bisnis. Dimulai dari pemahaman konsep dasar bisnis modern dan evolusinya di era digital, dilanjutkan dengan penjelasan tentang berbagai bentuk organisasi bisnis yang ada di Indonesia, mulai dari BUMN, BUMD, perusahaan swasta, hingga koperasi. Aspek etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan juga mendapat perhatian khusus, mengingat pentingnya praktik bisnis yang berkelanjutan dan beretika dalam membangun kepercayaan stakeholder.

Buku ini mengupas tuntas berbagai fungsi manajemen yang menjadi tulang punggung operasional perusahaan. Manajemen pemasaran, sumber daya manusia, operasi, dan keuangan dijelaskan secara detail dengan pendekatan yang praktis dan aplikatif. Pembahasan tentang kewirausahaan dan pengembangan usaha memberikan inspirasi dan panduan bagi mereka yang ingin memulai atau mengembangkan bisnis sendiri, termasuk dalam konteks startup dan digital entrepreneurship yang sedang berkembang pesat.

Keunikan buku ini terletak pada penekanannya terhadap konteks bisnis Indonesia. Pembahasan tentang UMKM, ekonomi kreatif, ekosistem kewirausahaan Indonesia, serta regulasi dan karakteristik lingkungan bisnis lokal menjadikan buku ini sangat relevan dengan kondisi riil di lapangan. Setiap bab dilengkapi dengan studi kasus, implementasi praktis, dan contoh-contoh nyata dari dunia bisnis Indonesia, sehingga teori yang dipelajari dapat langsung dipahami dalam konteks aplikasinya.

Di era Industry 4.0 dan transformasi digital saat ini, buku yang disusun ini juga mengintegrasikan pembahasan tentang teknologi dalam berbagai aspek bisnis. Mulai dari digital marketing, e-commerce, fintech, hingga penerapan teknologi dalam operasi dan manajemen sumber daya manusia. Hal ini penting untuk memastikan pembaca memiliki perspektif yang *up-to-date* dan siap menghadapi tantangan bisnis masa depan.

Buku ini disusun dengan harapan dapat menjadi referensi yang komprehensif dan mudah dipahami. Setiap konsep dijelaskan dengan bahasa yang lugas namun tetap akademis, didukung dengan ilustrasi, diagram, dan contoh-contoh praktis. Struktur penulisan yang sistematis

memungkinkan buku ini digunakan sebagai bahan ajar di perguruan tinggi maupun sebagai panduan belajar mandiri bagi praktisi bisnis.

Disadari bahwa dunia bisnis terus berkembang dan tidak ada satu buku pun yang dapat mencakup semua aspeknya secara sempurna. Namun, diharapkan buku ini dapat memberikan fondasi yang kuat bagi pembaca untuk memahami prinsip-prinsip bisnis yang fundamental, sekaligus memberikan wawasan tentang tren dan praktik bisnis kontemporer. Dengan pemahaman yang komprehensif ini, diharapkan pula pembaca dapat mengembangkan kemampuan berpikir strategis dan membuat keputusan bisnis yang tepat.

DUMMYY

DUMMYY



BAB 1

KONSEP DASAR BISNIS

Bisnis merupakan tulang punggung perekonomian modern yang menggerakkan roda ekonomi suatu negara. Dalam era globalisasi dan digitalisasi seperti saat ini, pemahaman mendalam tentang konsep dasar bisnis menjadi semakin krusial bagi para pelaku ekonomi, mahasiswa, dan praktisi bisnis.

Dengan memahami konsep dasar bisnis, kita akan lebih siap menghadapi perubahan dan memanfaatkan peluang di era digital ini, baik sebagai konsumen yang cerdas, karyawan yang adaptif, maupun calon entrepreneur yang inovatif.

A. Pengertian Bisnis Modern

1. Definisi Bisnis

Bisnis dalam pengertian modern dapat didefinisikan sebagai suatu aktivitas atau kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh individu, atau organisasi dengan tujuan memperoleh keuntungan melalui penyediaan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat (Griffin & Ebert, 2020). Konsep ini mengalami evolusi signifikan dari pemahaman tradisional yang hanya menekankan aspek profit, menjadi konsep yang lebih holistik yang mempertimbangkan *value creation, sustainability, dan social responsibility*.



Pride et al. (2019) mendefinisikan bisnis sebagai "*individuals and organizations who try to earn a profit by providing products that satisfy people's needs.*" Definisi ini menekankan tiga elemen kunci: (1) individu atau organisasi sebagai pelaku, (2) orientasi profit, dan (3) pemenuhan kebutuhan masyarakat.

2. Karakteristik Bisnis Modern

Bisnis modern memiliki karakteristik yang berbeda dengan konsep bisnis tradisional:

- a. *Customer-Centric Approach*: Fokus utama pada kepuasan dan value creation bagi pelanggan.
- b. *Technology Integration*: Pemanfaatan teknologi digital dalam semua aspek operasional.
- c. *Sustainability Orientation*: Pertimbangan aspek lingkungan dan sosial dalam pengambilan keputusan.
- d. *Agility dan Adaptability*: Kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang cepat.
- e. *Stakeholder Capitalism*: Mempertimbangkan kepentingan semua stakeholder, bukan hanya pemegang saham.

B. Tujuan dan Fungsi Bisnis

1. Tujuan Bisnis

Menurut Drucker (2017), tujuan bisnis tidak hanya sekedar mencari keuntungan, tetapi menciptakan dan mempertahankan pelanggan. Tujuan bisnis modern dapat dikategorikan menjadi beberapa level:

Tujuan Primer

- a. *Profit Maximization*: Memaksimalkan keuntungan dalam jangka panjang.
- b. *Value Creation*: Menciptakan nilai bagi semua stakeholder.
- c. *Market Leadership*: Mencapai posisi dominan di pasar.



Tujuan Sekunder

- a. *Social Responsibility*: Berkontribusi positif terhadap masyarakat.
- b. *Environmental Stewardship*: Menjaga kelestarian lingkungan.
- c. *Innovation Leadership*: Menjadi pioner dalam inovasi produk/layanan.

Tujuan Tersier

- a. *Employee Development*: Pengembangan sumber daya manusia.
- b. *Community Engagement*: Keterlibatan dengan komunitas lokal.
- c. *Knowledge Sharing*: Berbagi pengetahuan dan best practices.

2. Fungsi Bisnis

Menurut Robbins & Coulter (2021), bisnis memiliki lima fungsi utama dalam sistem ekonomi:

- a. Fungsi Produksi: Mengubah input menjadi output yang bernilai.
- b. Fungsi Pemasaran: Menciptakan awareness dan demand untuk produk/layanan.
- c. Fungsi Keuangan: Mengelola aliran kas dan investasi.
- d. Fungsi Sumber Daya Manusia: Mengelola dan mengembangkan talent.
- e. Fungsi Operasional: Memastikan efisiensi dan efektivitas proses bisnis.

C. Ruang Lingkup Aktivitas Bisnis

1. Dimensi Internal Bisnis

Aktivitas bisnis internal mencakup seluruh proses yang terjadi di dalam organisasi:

Value Chain Activities (Porter, 2018)

- a. *Primary Activities*: Inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing & sales, service.
- b. *Support Activities*: Firm infrastructure, human resource management, technology development, procurement.

Functional Areas:

- a. *Operations Management*: Pengelolaan proses produksi dan operasional.
- b. *Marketing Management*: Strategi pemasaran dan customer relationship.



- c. *Financial Management*: Pengelolaan keuangan dan investasi.
- d. *Human Resource Management*: Pengelolaan SDM dan organizational behavior.

2. Dimensi Eksternal Bisnis

Bisnis modern beroperasi dalam lingkungan yang kompleks dan dinamis:

Micro Environment

- a. *Suppliers*: Pemasok bahan baku dan komponen.
- b. *Customers*: Segmen pasar dan target konsumen.
- c. *Competitors*: Pesaing langsung dan tidak langsung.
- d. *Intermediaries*: Distributor, retailer, dan channel partners.

Macro Environment (PESTEL Analysis)

- a. *Political*: Kebijakan pemerintah dan regulasi.
- b. *Economic*: Kondisi ekonomi makro dan mikro.
- c. *Social*: Tren sosial dan demografis.
- d. *Technological*: Perkembangan teknologi dan inovasi.
- e. *Environmental*: Faktor lingkungan dan sustainability.
- f. *Legal*: Framework hukum dan compliance.

D. Klasifikasi Sektor Bisnis (Primer, Sekunder, Tersier)

1. Sektor Primer

Sektor primer merupakan sektor yang bergerak dalam ekstraksi dan pengolahan sumber daya alam mentah. Menurut Clark (1940) dalam teori Three-Sector Economy, sektor ini menjadi fondasi bagi sektor ekonomi lainnya.

Karakteristik Sektor Primer:

- a. *Resource-Based*: Bergantung pada sumber daya alam.
- b. *Capital Intensive*: Membutuhkan investasi modal yang besar.
- c. *Geographic Dependency*: Terikat pada lokasi sumber daya.
- d. *Price Volatility*: Rentan terhadap fluktuasi harga komoditas.



Sub-Sektor dalam Sektor Primer:

- a. Pertanian dan Perkebunan: Produksi komoditas pangan dan non-pangan.
- b. Pertambangan: Ekstraksi mineral, minyak, dan gas.
- c. Perikanan: Penangkapan dan budidaya ikan.
- d. Kehutanan: Pengelolaan hutan dan hasil hutan.

2. Sektor Sekunder

Sektor sekunder fokus pada transformasi bahan mentah menjadi barang jadi atau setengah jadi. Sektor ini menjadi penggerak industrialisasi, dan pertumbuhan ekonomi modern.

Karakteristik Sektor Sekunder:

- a. *Manufacturing Focus*: Orientasi pada proses produksi
- b. *Technology Intensive*: Pemanfaatan teknologi dan otomasi
- c. *Scale Economy*: Efisiensi melalui produksi skala besar
- d. *Supply Chain Integration*: Integrasi dengan supplier dan distributor

Sub-Sektor dalam Sektor Sekunder:

- a. Manufaktur: Produksi barang konsumsi dan industri
- b. Konstruksi: Pembangunan infrastruktur dan properti
- c. Utilities: Penyediaan listrik, air, dan gas
- d. *Processing Industries*: Pengolahan makanan, kimia, farmasi

3. Sektor Tersier

Sektor tersier atau sektor jasa merupakan sektor yang mendominasi ekonomi modern, terutama di negara-negara maju. Menurut Bell (1973), pertumbuhan sektor ini menandai transisi menuju post-industrial society.

Karakteristik Sektor Tersier:

- a. *Service Orientation*: Fokus pada penyediaan layanan
- b. *Human Capital Intensive*: Bergantung pada kualitas SDM
- c. *Intangible Output*: Menghasilkan produk yang tidak berwujud
- d. *Customer Interaction*: Intensitas interaksi dengan pelanggan tinggi



Sub-Sektor dalam Sektor Tersier:

- a. *Financial Services*: Perbankan, asuransi, pasar modal
- b. *Retail dan Wholesale*: Perdagangan dan distribusi
- c. *Transportation dan Logistics*: Transportasi dan logistik
- d. *Professional Services*: Konsultan, hukum, akuntansi
- e. *Healthcare dan Education*: Layanan kesehatan dan pendidikan
- f. *Information Technology*: Software, hardware, dan IT services

4. Sektor Quaternary dan Quinary

Perkembangan ekonomi modern juga mengenal sektor quaternary (*knowledge-based industries*), dan quinary (*decision-making services*), yang merupakan evolusi lanjutan dari sektor tersier.

E. Evolusi Konsep Bisnis di Era Digital

1. Transformasi Digital dalam Bisnis

Era digital telah mengubah paradigma bisnis secara fundamental. Westerman et al.(2014) mendefinisikan transformasi digital sebagai "*the use of technology to radically improve performance or reach of enterprises.*"

Karakteristik Bisnis Digital:

- a. *Data-Driven Decision Making*: Pengambilan keputusan berbasis data dan analytics
- b. *Platform Economy*: Model bisnis berbasis platform dan ecosystem
- c. *Agile Operations*: Operasional yang fleksibel dan responsif
- d. *Digital Customer Experience*: Pengalaman pelanggan yang terintegrasi digital

2. Disrupsi Digital dan Model Bisnis Baru

- a. Platform Business Model

Model bisnis platform menciptakan value melalui fasilitasi pertukaran antara dua atau lebih kelompok pengguna (Parker et al., 2016). Contoh: Gojek, Tokopedia, Bukalapak.



b. *Sharing Economy*

Model bisnis yang memungkinkan individu berbagi aset, atau layanan melalui platform digital. Sundararajan (2016) menyebutnya sebagai "*crowd-based capitalism*."

c. *Subscription Economy*

Model bisnis berlangganan yang mengubah paradigma dari ownership menjadi access. Tzuo & Weisert (2018) memprediksi pertumbuhan signifikan model ini.

3. **Teknologi Disruptif**

a. *Artificial Intelligence dan Machine Learning*

AI dan ML mengubah cara bisnis beroperasi, mulai dari automasi proses hingga personalisasi layanan pelanggan.

b. *Internet of Things (IoT)*

IoT memungkinkan konektivitas dan integrasi data dari berbagai device, menciptakan smart operations, dan predictive maintenance.

c. *Blockchain Technology*

Blockchain memberikan transparency, security, dan decentralization dalam transaksi bisnis.

d. *Cloud Computing*

Cloud computing menyediakan scalability, flexibility, dan cost-effectiveness dalam IT infrastructure.

F. **Potret Perkembangan Bisnis di Indonesia**

1. **Landscape Bisnis Indonesia**

Indonesia sebagai ekonomi terbesar di Asia Tenggara memiliki karakteristik bisnis yang unik, dengan kombinasi sektor tradisional dan modern yang berkembang pesat.

Sektor Unggulan Indonesia:

- Sektor Primer: Kelapa sawit, batubara, karet, kopi
- Sektor Sekunder: Tekstil, otomotif, elektronik, farmasi
- Sektor Tersier: Fintech, e-commerce, telekomunikasi, pariwisata



2. Transformasi Digital di Indonesia

Unicorn Indonesia

Indonesia telah melahirkan beberapa unicorn yang mengubah landscape bisnis:

- a. Gojek: Transformasi dari layanan ojek online menjadi super app yang menyediakan berbagai layanan mulai dari transportasi, food delivery, payment, hingga logistics.
- b. Tokopedia: Platform e-commerce yang menghubungkan jutaan UMKM dengan konsumen, berkontribusi pada digitalisasi ekonomi Indonesia.
- c. Traveloka: Platform travel yang memanfaatkan teknologi untuk memberikan kemudahan dalam booking transportasi dan akomodasi.

3. Digitalisasi UMKM

Pandemi COVID-19 mempercepat digitalisasi UMKM di Indonesia. Menurut survei Bank Indonesia (2021), 13,3 juta UMKM telah mengadopsi teknologi digital.

Tantangan:

- a. *Infrastructure Gap*: Kesenjangan infrastruktur digital antar wilayah
- b. *Digital Literacy*: Tingkat literasi digital yang masih rendah
- c. *Regulatory Framework*: Kebutuhan regulasi yang adaptif dengan perkembangan teknologi
- d. *Capital Access*: Akses pendanaan untuk startup dan UMKM

Peluang:

- a. *Large Market Size*: Populasi 270+ juta dengan growing middle class
- b. *Digital Dividend*: Bonus demografi dengan penetrasi internet yang tinggi
- c. *Government Support*: Dukungan pemerintah melalui program Making Indonesia 4.0
- d. *ASEAN Integration*: Peluang ekspansi ke pasar regional



4. Implikasi untuk Bisnis Modern Indonesia

Perkembangan bisnis di Indonesia menunjukkan pentingnya:

- a. *Digital Transformation*: Adopsi teknologi digital sebagai competitive advantage
- b. *Ecosystem Approach*: Membangun ecosystem yang saling menguntungkan
- c. *Local Innovation*: Mengembangkan solusi yang sesuai dengan konteks lokal
- d. *Sustainable Business*: Mempertimbangkan aspek keberlanjutan dalam strategi bisnis

DUMMMY



DUMMYY



BAB 2

STRUKTUR ORGANISASI BISNIS

Dalam dunia bisnis yang terus berkembang, pemilihan bentuk badan usaha yang tepat merupakan fondasi penting bagi kesuksesan sebuah perusahaan. Indonesia sebagai negara dengan ekonomi yang dinamis menyediakan berbagai pilihan struktur organisasi bisnis yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan, skala usaha, dan tujuan bisnis yang berbeda.

A. Konsep Badan Usaha dan Perusahaan

Struktur organisasi bisnis merupakan fondasi penting dalam memahami dinamika dunia usaha di Indonesia. Dalam konteks ekonomi modern, pemahaman tentang berbagai bentuk badan usaha menjadi sangat krusial bagi para pelaku bisnis, akademisi, maupun praktisi yang terlibat dalam kegiatan ekonomi.

Badan usaha pada dasarnya adalah suatu organisasi kesatuan yang mempunyai tujuan mencari keuntungan sebanyak-banyaknya. Konsep ini mencakup aspek legal, ekonomi, dan organisasional yang membentuk kerangka kerja untuk kegiatan bisnis yang terstruktur dan berkelanjutan. Pemahaman yang mendalam tentang konsep badan usaha dan perusahaan menjadi landasan penting dalam memilih bentuk organisasi bisnis yang tepat sesuai dengan karakteristik, tujuan, dan skala usaha yang diinginkan.



B. Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu pelaku kegiatan ekonomi yang penting di dalam perekonomian nasional. BUMN bersama-sama dengan pelaku ekonomi lain yaitu swasta (besar-kecil, domestik-asing), dan koperasi merupakan pengejawantahan dari bentuk bangun demokrasi ekonomi yang terus dikembangkan secara bertahap dan berkelanjutan.

BUMN didefinisikan sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Keberadaan BUMN memiliki peran strategis dalam perekonomian nasional, tidak hanya sebagai pelaku bisnis tetapi juga sebagai stabilisator ekonomi dan penyedia layanan publik.

1. Perusahaan Perjan

Perusahaan Jawatan (Perjan) adalah bentuk BUMN yang dikelola berdasarkan prinsip administrasi negara. Perjan didirikan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa barang atau jasa yang bermutu tinggi, dan sekaligus memupuk keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan. Karakteristik utama Perjan adalah orientasinya pada pelayanan publik dengan tetap mempertimbangkan aspek komersial dalam operasionalnya.

2. Perusahaan Umum (Perum)

Perusahaan Umum (Perum) merupakan BUMN yang berbentuk badan hukum yang tidak terbagi atas saham, yang modalnya berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan dan tidak terbagi atas saham. Perum memiliki fleksibilitas operasional yang lebih besar dibandingkan Perjan, dengan fokus pada efisiensi dan produktivitas sambil tetap menjalankan fungsi pelayanan publik. Contoh Perum yang masih beroperasi adalah Perum Peruri yang mencetak uang dan dokumen resmi negara.

3. Perseroan Terbatas (Persero)

Persero adalah BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51% sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya



mengejar keuntungan. Persero dapat dibedakan menjadi Persero Terbuka (Tbk) yang sahamnya diperdagangkan di bursa efek dan Persero Tertutup yang sahamnya tidak diperdagangkan di pasar modal. PT. Kereta Api Indonesia dan PT. Kimia Farma Tbk merupakan contoh nyata dari Persero yang beroperasi di Indonesia.

C. Badan Usaha Milik Swasta

Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) adalah badan usaha yang sebagian besar modalnya dimiliki oleh pihak swasta. BUMS memiliki peran vital dalam perekonomian Indonesia sebagai penggerak utama pertumbuhan ekonomi dan penyedia lapangan kerja. Fleksibilitas dan inovasi yang dimiliki BUMS menjadikannya motor penggerak ekonomi yang dinamis dan responsif terhadap perubahan pasar.

1. Perusahaan Perseorangan

Perusahaan perseorangan adalah bentuk badan usaha yang paling sederhana, dimiliki dan dikelola oleh satu orang. Karakteristik utama perusahaan perseorangan meliputi kemudahan pendirian, kontrol penuh oleh pemilik, tanggung jawab tak terbatas, dan modal yang relatif kecil. Bentuk usaha ini cocok untuk bisnis skala kecil dan menengah yang tidak memerlukan modal besar atau struktur organisasi yang kompleks.

2. Firma (FA)

Firma adalah persekutuan antara dua orang atau lebih yang menjalankan usaha bersama dengan nama bersama. Dalam firma, setiap sekutu memiliki tanggung jawab penuh dan tidak terbatas terhadap utang perusahaan. Keuntungan firma meliputi penggabungan keahlian dan modal dari beberapa sekutu, sedangkan kelemahannya adalah risiko tanggung jawab tak terbatas dan potensi konflik antar sekutu.

3. *Commanditaire Vennootschap* (CV)

CV merupakan persekutuan komanditer yang terdiri dari dua jenis sekutu: sekutu aktif (komplementer) dan sekutu pasif (komanditer). Sekutu aktif bertanggung jawab penuh terhadap pengelolaan dan utang perusahaan, sementara sekutu pasif hanya bertanggung jawab sebatas modal yang disetor. Struktur ini memberikan fleksibilitas dalam



pengumpulan modal sambil membagi risiko dan tanggung jawab sesuai dengan peran masing-masing sekutu.

4. Perseroan Terbatas (PT)

Perseroan Terbatas adalah badan hukum yang modalnya terdiri dari saham-saham dan memiliki tanggung jawab terbatas sesuai dengan saham yang dimiliki. Berdasarkan Pasal 2 ayat (1) Permenkumham 21/2021, PT dibagi menjadi dua kategori: PT Persekutuan Modal dan PT Perorangan. PT Perorangan adalah inovasi terbaru yang memungkinkan satu orang mendirikan PT dengan kriteria Usaha Mikro dan Kecil (UMK).

D. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah badan usaha yang kepemilikan usaha berada di tangan pemerintah daerah. BUMD berperan penting dalam perekonomian daerah sebagai instrumen pemerintah daerah untuk mengoptimalkan potensi ekonomi lokal dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat daerah. Pendirian BUMD ditetapkan dengan Peraturan Daerah (Perda) dan harus mempertimbangkan kondisi, karakteristik, dan potensi daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik.

E. Koperasi sebagai Badan Usaha

Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992, koperasi mempunyai sifat terbuka, demokratis, dan mandiri.

Ciri-ciri utama koperasi meliputi keanggotaan yang bersifat terbuka dan sukarela, pengelolaan yang demokratis, pembagian sisa hasil usaha yang adil, dan orientasi pada kesejahteraan anggota. Koperasi memiliki peran unik dalam perekonomian Indonesia sebagai wadah pemberdayaan ekonomi rakyat yang mengedepankan nilai-nilai gotong royong dan kekeluargaan.



F. Prosedur Pendirian Badan Usaha

Prosedur pendirian badan usaha di Indonesia telah mengalami berbagai reformasi untuk meningkatkan kemudahan berusaha. Setiap bentuk badan usaha memiliki prosedur pendirian yang spesifik, mulai dari persyaratan dokumen, modal minimum, hingga proses perizinan. Perkembangan sistem *Online Single Submission* (OSS) dan *Risk-Based Approach* (RBA) telah mempermudah dan mempercepat proses pendirian badan usaha di Indonesia.

Untuk koperasi, prosedur pendirian melibatkan rapat pembentukan, penyusunan anggaran dasar, pengesahan badan hukum, dan pendaftaran di instansi terkait. Sementara untuk PT, prosedur meliputi reservasi nama, pembuatan akta pendirian, pengesahan Menteri Hukum dan HAM, serta pendaftaran di berbagai instansi untuk memperoleh izin usaha yang diperlukan.

G. Implementasi: Pemilihan Bentuk Badan Usaha yang Tepat

Pemilihan bentuk badan usaha yang tepat merupakan keputusan strategis yang mempengaruhi berbagai aspek bisnis. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pemilihan bentuk badan usaha meliputi skala usaha, kebutuhan modal, tingkat risiko, struktur kepemilikan, fleksibilitas operasional, dan aspek perpajakan.

Untuk usaha skala kecil dengan modal terbatas, perusahaan perseorangan atau PT Perorangan dapat menjadi pilihan yang tepat. Untuk usaha yang memerlukan modal besar dan melibatkan banyak investor, PT menjadi pilihan yang lebih sesuai. Sementara untuk usaha yang berbasis komunitas atau kekeluargaan, koperasi dapat menjadi alternatif yang efektif.

Pertimbangan jangka panjang juga penting, termasuk rencana ekspansi, akses ke pasar modal, dan kemungkinan perubahan struktur kepemilikan. Pemahaman yang komprehensif tentang karakteristik masing-masing bentuk badan usaha akan membantu pengusaha membuat keputusan yang tepat sesuai dengan visi, misi, dan strategi bisnis yang ditetapkan.



DUMMYY



BAB 3

STAKEHOLDER DAN ETIKA BISNIS

A. Konsep *Stakeholder* dalam Bisnis

Konsep stakeholder pertama kali diperkenalkan oleh R. Edward Freeman pada tahun 1984 dalam bukunya "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*." Freeman mendefinisikan stakeholder sebagai individu atau kelompok yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi (Freeman, 1984). Konsep ini kemudian berkembang menjadi teori stakeholder yang menekankan bahwa perusahaan tidak hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham, tetapi juga kepada semua pihak yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan.

Stakeholder theory muncul sebagai respons terhadap keterbatasan shareholder theory yang hanya fokus pada *maximization of shareholder value*. Teori stakeholder mengakui bahwa perusahaan beroperasi dalam jaringan kompleks hubungan dengan berbagai pihak yang memiliki kepentingan legitim terhadap perusahaan (Clarkson, 1995). Pendekatan ini mengakui bahwa keberhasilan jangka panjang perusahaan bergantung pada kemampuannya mengelola hubungan dengan semua stakeholder secara efektif.

Dalam perspektif modern, konsep stakeholder telah berkembang menjadi stakeholder capitalism, yang menekankan pentingnya menciptakan



nilai tidak hanya bagi pemegang saham, tetapi juga bagi semua stakeholder (Schwab, 2019). Konsep ini mendorong perusahaan untuk mengadopsi *triple bottom line approach: profit, people, dan planet*.

B. Klasifikasi Stakeholder

1. Internal Stakeholder

Internal stakeholder adalah pihak-pihak yang berada di dalam organisasi dan memiliki hubungan langsung dengan operasional perusahaan. Menurut Johnson & Scholes (2017), internal stakeholder meliputi:

a. Pemegang Saham (*Shareholders*)

Pemegang saham merupakan pemilik perusahaan yang telah menginvestasikan modalnya dan mengharapkan return yang optimal. Mereka memiliki hak untuk memperoleh dividen, informasi keuangan, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan strategis melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

b. Karyawan (*Employees*)

Karyawan adalah aset paling berharga perusahaan yang berperan dalam menciptakan nilai. Mereka mengharapkan kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang aman, pengembangan karir, dan job security. Penelitian Herzberg (1959) menunjukkan bahwa kepuasan karyawan berkorelasi positif dengan produktivitas perusahaan.

c. Manajemen

Manajemen bertindak sebagai agen yang menjalankan operasional perusahaan atas nama pemilik. Mereka memiliki tanggung jawab fiduciary duty kepada pemegang saham dan stakeholder lainnya. Teori agensi (Jensen & Meckling, 1976) menjelaskan potensi konflik kepentingan antara manajemen dan pemegang saham.

2. External Stakeholder

External stakeholder adalah pihak-pihak di luar organisasi yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh aktivitas perusahaan. Mitchell et al. (1997) mengklasifikasikan external stakeholder berdasarkan tiga atribut: *power, legitimacy, dan urgency*.



a. Pelanggan (*Customers*)

Pelanggan merupakan sumber utama pendapatan perusahaan. Mereka mengharapkan produk berkualitas, harga yang wajar, dan pelayanan yang memuaskan. Customer lifetime value menjadi metrik penting dalam menilai hubungan jangka panjang dengan pelanggan (Kotler & Keller, 2016).

b. Pemasok (*Suppliers*)

Pemasok menyediakan bahan baku, komponen, atau jasa yang diperlukan perusahaan. Hubungan yang baik dengan pemasok dapat meningkatkan efisiensi supply chain dan mengurangi risiko operasional. Konsep strategic partnership dengan pemasok telah menjadi tren dalam supply chain management modern.

c. Masyarakat (*Community*)

Masyarakat lokal merupakan stakeholder yang terkena dampak langsung dari operasional perusahaan. Corporate Social Responsibility (CSR) menjadi mekanisme perusahaan untuk memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan lingkungan (Carroll, 1991).

d. Pemerintah dan Regulator

Pemerintah menetapkan regulasi dan kebijakan yang mempengaruhi operasional perusahaan. Compliance terhadap regulasi bukan hanya kewajiban legal, tetapi juga bagian dari good corporate governance.

e. Kompetitor

Meskipun berkompetisi, perusahaan dengan kompetitor dapat bekerjasama dalam hal-hal tertentu seperti pengembangan standar industri atau advokasi kebijakan. Konsep cooperation + competition menggambarkan dinamika hubungan ini (Nalebuff & Brandenburger, 1996).

C. Manajemen Hubungan *Stakeholder*

Manajemen hubungan stakeholder adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, merencanakan, dan mengimplementasikan tindakan yang dirancang untuk melibatkan stakeholder (Freeman et al., 2010). Proses ini melibatkan beberapa tahap:



1. Identifikasi Stakeholder: Langkah pertama adalah mengidentifikasi semua pihak yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan. Stakeholder mapping dapat membantu visualisasi hubungan ini.
2. Analisis Stakeholder: Setelah identifikasi, perusahaan perlu menganalisis pengaruh dan kepentingan setiap stakeholder menggunakan *power-interest grid* (Mendelow, 1991). Analisis ini membantu menentukan strategi engagement yang tepat.
3. Strategi Engagement: Berdasar analisis, perusahaan mengembangkan strategi khusus untuk setiap kelompok stakeholder. Strategi ini dapat berupa:
 - a. *Manage closely (high power, high interest)*
 - b. *Keep satisfied (high power, low interest)*
 - c. *Keep informed (low power, high interest)*
 - d. *Monitor (low power, low interest)*
- e. Implementasi dan Monitoring: Implementasi strategi engagement harus dimonitor secara berkala untuk memastikan efektivitasnya. Key Performance Indicators (KPIs) dapat digunakan untuk mengukur kualitas hubungan dengan stakeholder.

D. Pengertian dan Prinsip Etika Bisnis

Etika bisnis adalah studi tentang standar moral dan perilaku yang tepat dalam konteks bisnis (Crane & Matten, 2019). Etika bisnis tidak hanya tentang apa yang legal, tetapi juga tentang apa yang benar secara moral. Terdapat beberapa teori etika yang relevan dalam konteks bisnis:

- a. Utilitarianisme: Dikembangkan oleh Jeremy Bentham dan John Stuart Mill, utilitarianisme berpendapat bahwa tindakan yang etis adalah tindakan yang menghasilkan kebaikan terbesar bagi jumlah orang terbanyak. Dalam konteks bisnis, ini berarti mempertimbangkan dampak keputusan terhadap semua stakeholder.
- b. Deontologi: Immanuel Kant mengembangkan teori deontologi yang menekankan bahwa etika tindakan terletak pada niat dan kewajiban moral, bukan pada konsekuensinya. Categorical imperative Kant menyatakan bahwa tindakan harus dapat dijadikan universal law.



- c. *Virtue Ethics*: Aristoteles mengembangkan *virtue ethics* yang fokus pada karakter moral pelaku. Dalam bisnis, ini berarti mengembangkan *virtues* seperti kejujuran, integritas, dan keadilan.

Prinsip-prinsip Etika Bisnis

Menurut Beauchamp & Childress (2019), terdapat empat prinsip utama etika bisnis:

- a. *Autonomy*: Menghormati hak individu untuk membuat keputusan sendiri
- b. *Beneficence*: Bertindak untuk kebaikan orang lain
- c. *Non-maleficence*: Tidak merugikan orang lain ("do no harm")
- d. *Justice*: Keadilan dalam distribusi manfaat dan beban

E. Dilema Etika dalam Praktik Bisnis

Dilema etika terjadi ketika terdapat konflik antara nilai-nilai moral atau ketika tidak ada jawaban yang jelas tentang tindakan yang benar. Rest (1986) mengidentifikasi empat komponen dalam pengambilan keputusan etis:

- 1. *Moral Sensitivity*: Kemampuan mengenali isu etika
- 2. *Moral Judgment*: Kemampuan menentukan tindakan yang paling etis
- 3. *Moral Motivation*: Komitmen untuk bertindak etis
- 4. *Moral Character*: Kekuatan karakter untuk mengimplementasikan keputusan etis

Contoh Dilema Etika:

- 1. *Konflik Loyalitas*: Karyawan yang mengetahui praktik tidak etis perusahaan menghadapi dilema antara loyalitas kepada perusahaan dan kewajiban moral untuk melaporkan (*whistleblowing*).
- 2. *Trade-off Ekonomi vs Lingkungan*: Perusahaan harus memilih antara efisiensi biaya dan perlindungan lingkungan. *Short-term profit* seringkali bertentangan dengan *long-term sustainability*.
- 3. *Privacy vs Personalization*: Perusahaan teknologi menghadapi dilema antara pengumpulan data untuk personalisasi layanan dan perlindungan *privacy* konsumen.



F. *Good Corporate Governance*

Good Corporate Governance (GCG) adalah sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah bagi semua stakeholder (OECD,2015). GCG bertujuan menciptakan check and balance system dalam perusahaan sehingga tercipta transparansi, akuntabilitas, dan fairness.

Prinsip-prinsip GCG:

1. *Transparansi (Transparency)*: Perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh stakeholder. Transparansi mencakup financial reporting, risk management, dan strategic planning.
2. *Akuntabilitas (Accountability)*: Perusahaan mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Ini meliputi kejelasan fungsi, struktur, sistem, dan pertanggungjawaban organ perusahaan.
3. *Responsibilitas (Responsibility)*: Perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan.
4. *Independensi (Independency)*: Perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.
5. *Kewajaran (Fairness)*: Perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan stakeholder lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan.

Organ-organ Corporate Governance:

1. *Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)*: RUPS adalah organ tertinggi perusahaan yang memiliki kewenangan tidak diserahkan kepada direksi atau dewan komisaris.
2. *Dewan Komisaris*: Dewan komisaris bertugas melakukan pengawasan atas kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan secara umum, dan memberikan nasihat kepada direksi.
3. *Direksi*: Direksi bertanggung jawab atas pengurusan perusahaan untuk kepentingan perusahaan, sesuai dengan maksud dan tujuan perusahaan.



4. Komite Audit: Komite audit membantu dewan komisaris dalam melakukan pengawasan atas proses pelaporan keuangan, manajemen risiko, pelaksanaan audit, dan implementasi corporate governance.

G. Implementasi: Kode Etik Perusahaan

Kode etik perusahaan adalah dokumen formal yang berisi nilai-nilai, prinsip-prinsip, standar, dan aturan perilaku yang memandu tindakan karyawan (Kaptein, 2004). Kode etik berfungsi sebagai:

1. Panduan Perilaku: Memberikan arahan jelas tentang perilaku yang diharapkan dari karyawan dalam berbagai situasi.
2. Alat Komunikasi: Mengkomunikasikan nilai-nilai perusahaan kepada internal dan eksternal stakeholder.
3. Legal Protection: Memberikan perlindungan hukum bagi perusahaan dalam kasus pelanggaran yang dilakukan karyawan.
4. Competitive Advantage: Reputasi etis dapat menjadi keunggulan kompetitif dalam menarik talent, customer, dan investor.

Elemen-elemen Kode Etik:

1. Nilai-nilai Inti (*Core Values*): Fundamental beliefs yang menjadi fondasi budaya perusahaan seperti integritas, kejujuran, dan respect.
2. Standar Perilaku: Aturan spesifik tentang perilaku yang diharapkan dalam berbagai aspek seperti conflict of interest, gifts and entertainment, confidentiality.
3. Prosedur Pelaporan: Mekanisme untuk melaporkan pelanggaran etika termasuk whistleblowing protection.
4. Konsekuensi: Sanksi yang akan dikenakan untuk pelanggaran kode etik.

Implementasi Efektif Kode Etik:

1. *Tone at the Top*: Leadership commitment sangat penting dalam implementasi kode etik. Leaders harus menjadi role model dalam menerapkan nilai-nilai etika.
2. *Training dan Communication*: Program training reguler diperlukan untuk memastikan semua karyawan memahami kode etik.



3. *Monitoring dan Evaluation*: Sistem monitoring diperlukan untuk memastikan compliance, dan efektivitas kode etik.
4. *Continuous Improvement*: Kode etik harus secara berkala dievaluasi dan diperbarui sesuai dengan perkembangan bisnis dan regulasi.

H. Potret Konflik Kepentingan *Stakeholder*

Konflik kepentingan stakeholder, merupakan situasi umum dalam bisnis di mana kepentingan satu stakeholder bertentangan dengan stakeholder lainnya. Analisis kasus dapat memberikan pembelajaran berharga tentang kompleksitas manajemen stakeholder.

Kasus 1: Penutupan Pabrik untuk Efisiensi Biaya

Situasi: Sebuah perusahaan manufaktur multinasional memutuskan menutup pabrik di suatu daerah dan memindahkan produksi ke negara dengan biaya tenaga kerja lebih rendah.

Konflik Stakeholder:

- a. Pemegang Saham: Mendukung keputusan karena mengurangi biaya operasional dan meningkatkan profitabilitas
- b. Karyawan: Menolak karena akan kehilangan pekerjaan dan income
- c. Masyarakat Lokal: Terancam karena hilangnya sumber ekonomi utama daerah
- d. Pemerintah: Kehilangan pajak dan menghadapi masalah pengangguran

Analisis Etika: Keputusan ini menimbulkan dilema antara utilitarian approach (*greatest good for greatest number - shareholders and consumers benefit from lower costs*) vs deontological approach (*duty to employees and community*).

Resolusi: Perusahaan dapat menerapkan responsible restructuring dengan memberikan severance package yang memadai, program retraining, dan investasi dalam economic development untuk community.

Kasus 2: *Environmental Compliance vs Profitability*

Situasi: Perusahaan kimia menghadapi pilihan antara mematuhi standar lingkungan yang lebih ketat (yang memerlukan investasi besar) atau tetap beroperasi dengan standar minimum legal.



Konflik Stakeholder:

- a. Pemegang Saham: Menginginkan profit maximum dengan biaya compliance minimum
- b. Environmental Groups: Menuntut standar lingkungan tertinggi
- c. Masyarakat Lokal: Membutuhkan pekerjaan tapi juga lingkungan yang sehat
- d. Regulator: Mengharapkan compliance penuh terhadap regulasi

Resolusi Framework:

- a. Stakeholder Consultation: Melibatkan semua stakeholder dalam dialog
- b. Risk Assessment: Menilai long-term risks dari environmental damage
- c. Innovation Investment: Mencari solusi teknologi yang cost-effective
- d. Phased Implementation: Gradual improvement dengan timeline yang realistic

Pembelajaran: Kasus-kasus ini menunjukkan pentingnya:

- a. Proactive stakeholder engagement
- b. Transparent communication
- c. Creative problem-solving untuk win-win solutions
- d. Long-term perspective dalam decision making
- e. Integration of ethical considerations dalam strategic planning



DUMMYY



BAB 4

STRUKTUR ORGANISASI DAN MANAJEMEN

A. Konsep Organisasi Perusahaan

Organisasi perusahaan merupakan suatu sistem yang terdiri dari sekelompok individu yang bekerja sama secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins dan Judge (2017), organisasi adalah unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih, yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau serangkaian tujuan.

Konsep organisasi perusahaan melibatkan beberapa elemen fundamental, yaitu: (1) struktur formal yang mendefinisikan hubungan hierarkis dan alur komunikasi, (2) pembagian kerja yang jelas untuk meningkatkan efisiensi, (3) koordinasi aktivitas untuk memastikan sinergi antar unit, dan (4) sistem kontrol untuk memantau kinerja dan memastikan pencapaian tujuan. Griffin (2019) menekankan bahwa organisasi yang efektif harus mampu mengintegrasikan sumber daya manusia, finansial, dan teknologi dalam satu kesatuan yang harmonis.

Dalam konteks bisnis modern, organisasi perusahaan tidak hanya berfokus pada struktur internal, tetapi juga harus adaptif terhadap



perubahan lingkungan eksternal. Hal ini sejalan dengan pandangan Daft (2018) yang menyatakan bahwa organisasi merupakan sistem terbuka yang berinteraksi dinamis dengan lingkungannya.

B. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah kerangka formal yang menunjukkan pembagian, pengelompokan, dan koordinasi aktivitas kerja dalam organisasi. Jones (2013) mendefinisikan struktur organisasi sebagai sistem formal dari tugas dan hubungan otoritas yang mengontrol bagaimana orang berkoordinasi dan menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

1. Organisasi Lini

Struktur organisasi lini merupakan bentuk organisasi yang paling sederhana dan tradisional, di mana garis wewenang mengalir langsung dari puncak ke bawah melalui tingkatan hierarki yang jelas. Menurut Schermerhorn et al. (2020), organisasi lini dicirikan oleh kesederhanaan struktur, *unity of command* yang kuat, dan komunikasi yang langsung.

Keunggulan organisasi lini meliputi: kesederhanaan dalam pengambilan keputusan, komunikasi yang cepat dan langsung, tanggungjawab yang jelas pada setiap level, dan biaya operasional yang rendah. Namun, struktur ini juga memiliki keterbatasan seperti terbatasnya spesialisasi, beban kerja yang berat bagi manajer, dan kurangnya fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional adalah struktur yang mengelompokkan aktivitas berdasarkan fungsi atau keahlian tertentu seperti pemasaran, produksi, keuangan, dan sumber daya manusia. Coulter (2020) menjelaskan bahwa struktur fungsional memungkinkan spesialisasi yang mendalam dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya.

Struktur fungsional memberikan keuntungan berupa peningkatan efisiensi melalui spesialisasi, pengembangan keahlian yang mendalam, ekonomi skala dalam setiap fungsi, dan koordinasi yang baik dalam departemen. Namun, struktur ini dapat menimbulkan masalah seperti



silo mentality, komunikasi yang lambat antar departemen, dan kesulitan dalam koordinasi aktivitas lintas fungsi.

3. Organisasi Lini dan Staff

Struktur lini dan staff menggabungkan keunggulan organisasi lini dengan dukungan spesialisasi dari unit staff. Robbins dan Coulter (2018) menyatakan bahwa struktur ini memisahkan antara otoritas lini yang bertanggungjawab langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi dengan otoritas staff yang memberikan dukungan konsultatif dan advisory.

Unit lini memiliki wewenang langsung dalam pengambilan keputusan operasional dan bertanggungjawab terhadap hasil akhir, sementara unit staff berfungsi sebagai penasihat, penyedia informasi, dan dukungan teknis. Struktur ini efektif untuk organisasi yang membutuhkan spesialisasi tinggi namun tetap mempertahankan kesederhanaan dalam garis komando.

4. Organisasi Matriks

Organisasi matriks adalah struktur yang kompleks di mana karyawan memiliki dua atau lebih atasan dan bekerja dalam tim lintas fungsional. Menurut Kinicki dan Williams (2021), struktur matriks dirancang untuk mengatasi keterbatasan struktur tradisional dalam menghadapi proyek yang kompleks dan lingkungan yang dinamis.

Struktur matriks memberikan fleksibilitas tinggi, memungkinkan berbagi sumber daya antar proyek, meningkatkan komunikasi dan koordinasi lintas fungsi, serta mendorong inovasi melalui kolaborasi tim yang beragam. Namun, struktur ini juga menimbulkan tantangan seperti konflik peran, kompleksitas dalam koordinasi, dan potensi kebingungan dalam garis otoritas.

C. Prinsip-Prinsip Organisasi

Prinsip-prinsip organisasi merupakan pedoman fundamental dalam merancang, dan mengelola struktur organisasi yang efektif. Fayol (dalam Wren & Bedeian, 2009) mengidentifikasi beberapa prinsip klasik yang masih relevan hingga saat ini.

Prinsip kesatuan komando (*unity of command*) menekankan bahwa setiap bawahan hanya boleh menerima instruksi dari satu atasan langsung



untuk menghindari konflik dan kebingungan. Prinsip kesatuan arah (*unity of direction*) memastikan bahwa semua aktivitas yang menuju tujuan yang sama harus dipimpin oleh satu kepala dan satu rencana.

Prinsip pembagian kerja (*division of work*) mendorong spesialisasi untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Prinsip rentang kendali (*span of control*) menentukan jumlah optimal bawahan yang dapat diawasi secara efektif oleh seorang manajer. Menurut penelitian terbaru oleh Meier dan Bohte (2007), rentang kendali optimal berkisar antara 5-9 bawahan, tergantung pada kompleksitas tugas dan kemampuan manajer.

Prinsip sentralisasi dan desentralisasi mengatur tingkat otoritas pengambilan keputusan. Sentralisasi memberikan kontrol yang kuat namun dapat menghambat fleksibilitas, sementara desentralisasi meningkatkan responsivitas tetapi memerlukan koordinasi yang lebih kompleks.

D. Konsep Dasar Manajemen

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Robbins dan Coulter (2018) mendefinisikan manajemen sebagai proses mengoordinasikan aktivitas kerja sehingga diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

Konsep manajemen modern berkembang dari teori klasik yang dikemukakan oleh Henri Fayol hingga teori kontemporer yang menekankan pada adaptabilitas dan inovasi. Daft (2018) mengidentifikasi empat fungsi utama manajemen: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *leading* (kepemimpinan), dan *controlling* (pengendalian).

Planning melibatkan penetapan tujuan, dan strategi untuk mencapainya. Organizing mencakup pengaturan sumber daya dan struktur untuk melaksanakan rencana. Leading fokus pada motivasi dan pengarahan karyawan. Controlling memastikan bahwa aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang ditetapkan.



E. Tingkatan Manajemen

Organisasi umumnya memiliki tiga tingkatan manajemen yang berbeda dalam hal otoritas, tanggung jawab, dan fokus aktivitas. Schermerhorn et al. (2020) mengklasifikasikan tingkatan manajemen menjadi top management, middle management, dan first-line management.

Top management atau manajemen puncak terdiri dari CEO, presiden direktur, dan eksekutif senior lainnya yang bertanggung jawab terhadap keseluruhan organisasi. Mereka fokus pada perencanaan strategis jangka panjang, penetapan visi dan misi, serta hubungan dengan stakeholder eksternal. Menurut Mintzberg (2009), top management berperan sebagai figurehead, leader, dan liaison dalam hubungan eksternal.

Middle management mencakup manajer departemen, divisi, atau unit bisnis yang menjembatani antara top management dan first-line management. Mereka bertanggung jawab menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam rencana taktis dan memastikan koordinasi antar departemen. Griffin (2019) menekankan bahwa middle management berperan krusial dalam implementasi strategi dan komunikasi dua arah.

First-line management atau manajemen lini pertama terdiri dari supervisor dan team leader yang berinteraksi langsung dengan karyawan operasional. Mereka fokus pada pelaksanaan tugas harian, pengawasan kinerja karyawan, dan memastikan pencapaian target operasional jangka pendek.

F. Keterampilan Manajerial

Katz (1974) mengidentifikasi tiga kategori keterampilan manajerial yang esensial: technical skills, human skills, dan conceptual skills. Pentingnya setiap kategori keterampilan bervariasi tergantung pada tingkatan manajemen.

Technical skills atau keterampilan teknis meliputi pengetahuan dan keahlian dalam bidang spesialisasi tertentu. Keterampilan ini sangat penting bagi first-line management yang harus memahami detail teknis pekerjaan bawahannya. Seiring dengan naiknya tingkatan manajemen, pentingnya technical skills cenderung menurun.



Human skills atau keterampilan interpersonal mencakup kemampuan berkomunikasi, memotivasi, dan bekerja sama dengan orang lain. Robbins dan Judge (2017) menekankan bahwa human skills penting di semua tingkatan manajemen karena manajer bekerja melalui orang lain. Keterampilan ini meliputi emotional intelligence, conflict resolution, dan team building.

Conceptual skills atau keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk melihat organisasi secara holistik, memahami hubungan antar bagian, dan berpikir strategis. Keterampilan ini menjadi semakin penting di tingkatan manajemen yang lebih tinggi. Mintzberg (2009) menambahkan diagnostic skills sebagai kemampuan untuk menganalisis situasi kompleks dan mengidentifikasi akar permasalahan.

Dalam era digital, manajer juga memerlukan digital literacy dan data analytics skills untuk mengoptimalkan penggunaan teknologi dalam pengambilan keputusan.

G. Implementasi: Desain Struktur Organisasi Efektif

Desain struktur organisasi yang efektif memerlukan pertimbangan berbagai faktor internal dan eksternal. Galbraith (2014) mengembangkan model star yang mengintegrasikan lima elemen kunci: strategy, structure, processes, rewards, dan people.

Faktor-faktor yang mempengaruhi desain struktur organisasi meliputi:

1. Strategi Organisasi: Chandler (1962) menyatakan bahwa "*structure follows strategy*". Organisasi dengan strategi cost leadership cenderung memilih struktur yang efisien dan terpusat, sementara organisasi dengan strategi diferensiasi memerlukan struktur yang fleksibel dan desentralisasi.
2. Ukuran Organisasi: Organisasi kecil umumnya menggunakan struktur sederhana dengan sedikit formalisasi, sementara organisasi besar memerlukan struktur yang lebih kompleks dengan tingkat formalisasi yang tinggi. Blau dan Schoenherr (1971) menunjukkan hubungan positif antara ukuran organisasi dengan kompleksitas struktur.



3. Teknologi: Woodward (1965) menemukan bahwa jenis teknologi yang digunakan mempengaruhi struktur organisasi optimal. Teknologi rutin mendukung struktur mekanistik, sementara teknologi non-rutin memerlukan struktur organik yang lebih fleksibel.
4. Lingkungan: Burns dan Stalker (1961) mengembangkan teori kontingensi yang menyatakan bahwa lingkungan stabil cocok dengan struktur mekanistik, sedangkan lingkungan dinamis memerlukan struktur organik.
5. Budaya Organisasi: Hofstede (1980) menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya nasional dan organisasi mempengaruhi preferensi terhadap struktur hierarkis versus egaliter.

Dalam implementasi desain struktur organisasi, perlu memperhatikan tahapan: (1) analisis situasi dan kebutuhan organisasi, (2) penetapan tujuan dan strategi, (3) desain struktur yang sesuai, (4) implementasi bertahap, dan (5) evaluasi dan penyesuaian berkelanjutan.



DUMMYY



BAB 5

TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

A. Konsep Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan konsep yang menggambarkan komitmen perusahaan untuk berkontribusi pada pembangunan ekonomi berkelanjutan dengan memperhatikan kepentingan stakeholder, termasuk karyawan, komunitas lokal, masyarakat luas, dan lingkungan (Carroll, 1991). Konsep CSR telah berkembang dari pandangan tradisional yang hanya menekankan pada profit maximization menjadi pendekatan holistik yang mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam operasi bisnis.

Menurut Kotler dan Lee (2005), CSR adalah komitmen perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan komunitas melalui praktik bisnis yang bertanggung jawab dan kontribusi sumber daya perusahaan. Definisi ini menekankan bahwa CSR bukan hanya tentang kegiatan filantropis, tetapi merupakan integrasi sistematis dari nilai-nilai sosial dan lingkungan ke dalam strategi bisnis inti perusahaan.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) mendefinisikan CSR sebagai komitmen berkelanjutan dari dunia usaha untuk



bertindak etis dan berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi sambil meningkatkan kualitas hidup karyawan dan keluarganya, komunitas lokal, dan masyarakat luas (Holme & Watts, 2000). Definisi ini menggarisbawahi pentingnya keberlanjutan dan pendekatan multi-stakeholder dalam implementasi CSR.

B. Evolusi CSR di Indonesia

Perkembangan CSR di Indonesia mengalami evolusi yang signifikan sejak era reformasi. Pada awalnya, praktik tanggung jawab sosial perusahaan di Indonesia lebih bersifat volunter dan seringkali terbatas pada kegiatan charity atau philanthropy (Rosser, 2013). Namun, seiring dengan meningkatnya kesadaran akan isu-isu sosial dan lingkungan, serta tekanan dari berbagai stakeholder, CSR mulai menjadi bagian integral dari strategi bisnis perusahaan.

Fase evolusi CSR di Indonesia dapat dibagi menjadi beberapa periode. Periode 1970-1990an ditandai dengan pendekatan paternalistik dimana CSR dipandang sebagai bentuk kedermawanan perusahaan kepada masyarakat. Periode 1990-2000an melihat munculnya kesadaran akan pentingnya good corporate governance dan transparency dalam praktik bisnis. Sejak tahun 2000an hingga sekarang, CSR berkembang menjadi strategic CSR yang terintegrasi dengan business strategy dan sustainable development goals (Amran & Susela, 2008).

Faktor-faktor yang mendorong evolusi CSR di Indonesia antara lain: meningkatnya tekanan dari civil society organizations, regulasi pemerintah yang semakin ketat, tuntutan investor untuk Environmental, Social, and Governance (ESG) compliance, serta kesadaran perusahaan akan business case untuk CSR (Chapple & Moon, 2005).

C. Dimensi-Dimensi CSR

Archie B. Carroll (1991) mengembangkan model piramida CSR yang menjadi kerangka kerja klasik untuk memahami berbagai dimensi tanggung jawab sosial perusahaan. Model ini mengidentifikasi empat tingkatan tanggung jawab, yang harus dipenuhi perusahaan.



1. Tanggung Jawab Ekonomi

Tanggung jawab ekonomi merupakan fondasi dari piramida CSR Carroll. Perusahaan memiliki kewajiban dasar untuk profitable dan sustainable secara ekonomi (Carroll, 1991). Hal ini mencakup optimalisasi return on investment bagi pemegang saham, penciptaan lapangan kerja, pembayaran pajak yang fair, dan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi.

Dalam konteks Indonesia, tanggung jawab ekonomi perusahaan mencakup: (1) Penciptaan nilai tambah ekonomi melalui inovasi dan efisiensi operasional; (2) Pengembangan economic multiplier effect melalui kemitraan dengan UMKM dan supplier lokal; (3) Pembayaran pajak dan compliance terhadap regulasi perpajakan; (4) Penciptaan sustainable competitive advantage melalui praktik bisnis yang etis dan transparan (Porter & Kramer, 2006).

2. Tanggung Jawab Hukum

Tanggung jawab hukum mengharuskan perusahaan untuk beroperasi dalam kerangka legal framework yang berlaku. Perusahaan harus mematuhi seluruh peraturan perundang-undangan, mulai dari hukum perdata, pidana, hingga regulasi sektoral yang spesifik (Carroll, 1991).

Di Indonesia, tanggung jawab hukum perusahaan mencakup: (1) Compliance terhadap Undang-Undang Perseroan Terbatas No. 40/2007; (2) Pematuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan, lingkungan hidup, dan perlindungan konsumen; (3) Implementasi good corporate governance sesuai dengan regulasi OJK dan Bursa Efek Indonesia; (4) Pematuhan terhadap standar internasional seperti ISO 14001, ISO 26000, dan Global Reporting Initiative (Kemp, 2001).

3. Tanggung Jawab Etis

Tanggung jawab etis meliputi perilaku dan aktivitas yang diharapkan atau dilarang oleh anggota masyarakat meskipun tidak dikodifikasi dalam hukum. Dimensi ini mencakup fairness, justice, dan doing what is right (Carroll, 1991).

Implementasi tanggung jawab etis meliputi: (1) Pengembangan dan implementasi code of conduct dan business ethics; (2) Fair trade practices dan anti-corruption measures; (3) Respect terhadap human rights dan



labor standards; (4) Transparency dan accountability dalam pelaporan keuangan dan non-keuangan; (5) Ethical leadership dan tone at the top dalam organisasi (Crane & Matten, 2016).

4. Tanggung Jawab Filantropis

Tanggung jawab filantropis merupakan puncak piramida CSR yang bersifat discretionary. Perusahaan diharapkan menjadi corporate citizen, yang baik melalui kontribusi voluntary terhadap kesejahteraan masyarakat (Carroll, 1991).

Bentuk-bentuk tanggung jawab filantropis meliputi: (1) Corporate giving melalui donasi dan sponsorship untuk program sosial; (2) Employee volunteering programs yang melibatkan karyawan dalam kegiatan sosial; (3) Community development programs yang fokus pada pemberdayaan masyarakat; (4) Educational support dan scholarship programs; (5) Disaster relief dan humanitarian assistance (Porter & Kramer, 2002).

D. Regulasi CSR di Indonesia

Regulasi CSR di Indonesia mengalami perkembangan signifikan dengan diterbitkannya berbagai peraturan perundang-undangan yang mengatur kewajiban perusahaan dalam melaksanakan tanggung jawab sosial. Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas merupakan milestone penting yang mewajibkan perusahaan tertentu untuk melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan.

Pasal 74 UU PT menyatakan bahwa perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Regulasi ini kemudian diperkuat dengan Peraturan Pemerintah No. 47 Tahun 2012 yang mengatur mekanisme implementasi dan pelaporan CSR (Waagstein, 2011).

Selain UU PT, terdapat berbagai regulasi sektoral yang mengatur CSR, antara lain: (1) UU No. 25/2007 tentang Penanaman Modal; (2) UU No. 19/2003 tentang BUMN yang mengatur Community Development Program; (3) Regulasi OJK tentang penerapan keuangan berkelanjutan bagi institusi keuangan; (4) Permenaker tentang sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (Rosser, 2013).



E. Implementasi Program CSR

Implementasi program CSR yang efektif memerlukan pendekatan sistematis dan strategic yang terintegrasi dengan business strategy perusahaan. Porter dan Kramer (2006) mengembangkan konsep Creating Shared Value (CSV) sebagai framework untuk mengintegrasikan CSR dengan core business activities.

Tahapan implementasi CSR meliputi: (1) Pemetaan dan Pelibatan Pemangku Kepentingan - identifikasi dan penentuan prioritas pemangku kepentingan kunci serta pengembangan mekanisme dialog dan konsultasi yang efektif; (2) Penilaian Materialitas - analisis isu-isu material yang relevan dengan bisnis dan harapan pemangku kepentingan; (3) Pengembangan Strategi - perumusan strategi CSR yang selaras dengan strategi bisnis dan isu materialitas; (4) Perancangan dan Pelaksanaan Program - pengembangan program CSR yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batasan waktu; (5) Pemantauan dan Evaluasi - sistem pemantauan dan evaluasi dampak program CSR (ISO 26000, 2010).

Model implementasi yang efektif juga memerlukan: (1) Top management commitment dan leadership support; (2) Organizational structure dan governance mechanism yang clear; (3) Resource allocation yang adequate; (4) Partnership dan collaboration dengan external stakeholders; (5) Communication strategy untuk internal dan external stakeholders (Crane & Matten, 2016).

F. Pengukuran Dampak CSR

Pengukuran dampak CSR merupakan aspek kritis dalam memastikan efektivitas program, dan accountability kepada stakeholder. Berbagai framework dan metodologi telah dikembangkan untuk mengukur social return on investment dan impact measurement (Nicholls et al., 2012).

1. **Pendekatan Kuantitatif** meliputi: (1) Social Return on Investment (SROI) - mengukur nilai sosial yang tercipta relatif terhadap investasi yang dilakukan; (2) Impact metrics - menggunakan indikator kuantitatif untuk mengukur outcome dan impact program; (3) Cost-benefit analysis - membandingkan biaya program dengan manfaat sosial yang



dihasilkan; (4) Randomized controlled trials - metodologi eksperimental untuk mengukur causal impact program (Mulgan, 2010).

2. **Pendekatan Kualitatif** mencakup: (1) Participatory evaluation - melibatkan beneficiaries dalam proses evaluasi; (2) Most significant change technique - mengidentifikasi perubahan paling signifikan menurut perspektif stakeholder; (3) Outcome harvesting - mengumpulkan bukti outcome tanpa mengacu pada predefined indicators; (4) Developmental evaluation - pendekatan adaptif untuk program yang kompleks dan inovatif (Patton, 2010).

Framework pelaporan yang commonly used meliputi Global Reporting Initiative (GRI) Standards, Sustainability Accounting Standards Board (SASB), dan Integrated Reporting Framework. Di Indonesia, OJK juga telah mengeluarkan roadmap keuangan berkelanjutan yang mengatur sustainability reporting bagi institusi keuangan.

G. Sustainable Development Goals (SDGs)

Sustainable Development Goals (SDGs) yang diadopsi oleh PBB pada tahun 2015 menjadi framework global untuk pembangunan berkelanjutan hingga tahun 2030. SDGs terdiri dari 17 goals dan 169 targets yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan (United Nations, 2015).

Bagi perusahaan, SDGs memberikan peluang dan panduan untuk menyelaraskan strategi CSR dengan prioritas pembangunan global. Argumen bisnis untuk SDGs meliputi: (1) Peluang pasar melalui produk dan layanan inovatif; (2) Mitigasi risiko dari tantangan keberlanjutan; (3) Penciptaan nilai pemangku kepentingan melalui pendekatan nilai bersama; (4) Kepatuhan regulasi dan izin untuk beroperasi; (5) Akses terhadap modal melalui mekanisme pembiayaan berkelanjutan (UNGC, 2017).

Di Indonesia, implementasi SDGs melalui CSR dapat difokuskan pada tujuan-tujuan yang paling relevan dengan konteks lokal, seperti: (1) SDG 1 (Tanpa Kemiskinan) melalui program pengentasan kemiskinan; (2) SDG 4 (Pendidikan Berkualitas) melalui dukungan pendidikan dan pengembangan keterampilan; (3) SDG 8 (Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi) melalui penciptaan lapangan kerja dan pengembangan UMKM; (4) SDG



12 (Konsumsi dan Produksi yang Bertanggung Jawab) melalui pengelolaan rantai pasok berkelanjutan; (5) SDG 13 (Penanganan Perubahan Iklim) melalui inisiatif pengurangan karbon.

H. Potret *Best Practice* CSR Indonesia

Berbagai perusahaan Indonesia telah mengimplementasikan innovative CSR programs yang menjadi best practice di tingkat regional maupun global. Studi kasus berikut mengilustrasikan different approaches dalam CSR implementation.

1. **PT Unilever Indonesia:** mengembangkan program "*Sustainable Living Plan*" yang mengintegrasikan sustainability ke dalam entire value chain. Program ini fokus pada improving health and well-being, reducing environmental impact, dan enhancing livelihoods across the value chain. Key initiatives meliputi sustainable sourcing, waste reduction, water conservation, dan community empowerment programs. Impact yang dihasilkan meliputi reduction dalam environmental footprint, improvement dalam supplier capabilities, dan positive social outcomes untuk communities (Unilever, 2019).
2. **PT Bank Mandiri:** mengimplementasikan comprehensive financial inclusion program melalui "*Mandiri Digital Community*" yang bertujuan improving financial literacy dan access to financial services bagi UMKM dan unbanked population. Program ini menggunakan digital technology untuk reach remote areas dan provide tailored financial solutions. Impact measurement menunjukkan significant improvement dalam financial inclusion metrics dan UMKM performance (Bank Mandiri, 2020).
3. **PT Pertamina:** mengembangkan integrated community development program melalui "*Pertamina Peduli*" yang fokus pada education, health, environment, dan economic empowerment. Program ini menggunakan partnership approach dengan NGOs, government agencies, dan local communities untuk ensure sustainability dan scalability. Key success factors meliputi community participation, local ownership, dan long-term commitment (Pertamina, 2019).



Faktor-faktor kunci keberhasilan dari praktik terbaik CSR di Indonesia meliputi: (1) Keselarasan strategis antara CSR dan tujuan bisnis; (2) Komitmen kepemimpinan yang kuat dan budaya organisasi; (3) Pelibatan pemangku kepentingan dan pendekatan kemitraan; (4) Inovasi dalam desain program dan mekanisme pelaksanaan; (5) Sistem pemantauan dan evaluasi yang kokoh; (6) Komunikasi yang transparan dan praktik pelaporan.

DUMMMY





BAB 6

ANALISIS LINGKUNGAN BISNIS

A. Konsep Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis merupakan keseluruhan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi operasional, kinerja, dan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Menurut Kotler dan Armstrong (2018), lingkungan bisnis adalah sekumpulan aktor dan kekuatan di luar pemasaran yang mempengaruhi kemampuan manajemen untuk membangun dan memelihara hubungan yang sukses dengan pelanggan sasaran. Pemahaman yang mendalam tentang lingkungan bisnis sangat penting bagi manajemen untuk membuat keputusan strategis yang tepat dan mengantisipasi perubahan yang terjadi.

Wheelen et al. (2017) menekankan bahwa analisis lingkungan bisnis adalah proses pemantauan, evaluasi, dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal dan internal kepada personel kunci dalam organisasi. Analisis ini membantu perusahaan mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada, serta kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki.

B. Lingkungan Internal Perusahaan

Lingkungan internal mencakup semua faktor yang berada dalam kendali langsung perusahaan dan dapat dikelola oleh manajemen. Barney, dan Arikon (2001) dalam Resource-Based View Theory menyatakan bahwa



sumber daya internal perusahaan yang unik dan sulit ditiru dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Komponen utama lingkungan internal meliputi:

1. Struktur Organisasi dan Manajemen

Robbins dan Coulter (2018) menjelaskan bahwa struktur organisasi menentukan bagaimana tugas dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. Struktur yang efektif memungkinkan perusahaan merespons perubahan lingkungan dengan cepat dan efisien.

2. Sumber Daya Manusia

Noe et al. (2017) menekankan bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis yang dapat memberikan keunggulan kompetitif. Kualitas, kompetensi, dan budaya kerja karyawan sangat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

3. Sumber Daya Keuangan

Ross et al. (2019) menjelaskan bahwa kekuatan finansial perusahaan menentukan kemampuannya dalam berinvestasi, berkembang, dan bertahan dalam kondisi sulit. Analisis rasio keuangan menjadi tools penting untuk mengevaluasi kesehatan finansial perusahaan.

4. Teknologi dan Sistem Informasi

Laudon dan Laudon (2018) menyatakan bahwa sistem informasi dan teknologi telah menjadi fondasi operasional bisnis modern. Investasi teknologi yang tepat dapat meningkatkan efisiensi operasional dan menciptakan keunggulan kompetitif.

C. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari faktor-faktor di luar kendali langsung perusahaan namun memiliki pengaruh signifikan terhadap operasional bisnis. David dan David (2017) membagi lingkungan eksternal menjadi dua kategori utama: lingkungan mikro dan lingkungan makro.



1. Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro mencakup stakeholder yang memiliki pengaruh langsung terhadap perusahaan dalam aktivitas sehari-hari. Porter (2008) dalam Five Forces Model mengidentifikasi lima kekuatan kompetitif yang mempengaruhi profitabilitas industri:

a. Pelanggan (*Customers*)

Kotler et al. (2017) menekankan bahwa pelanggan merupakan pusat dari semua aktivitas bisnis. Perubahan preferensi, daya beli, dan perilaku konsumen secara langsung mempengaruhi permintaan produk atau jasa perusahaan.

b. Pemasok (*Suppliers*)

Chopra dan Meindl (2016) menjelaskan bahwa pemasok memiliki peran krusial dalam supply chain management. Kualitas, harga, dan reliabilitas pemasok mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

c. Pesaing (*Competitors*)

Thompson et al. (2018) menyatakan bahwa analisis kompetitor penting untuk memahami posisi relatif perusahaan di pasar. Strategi, kekuatan, dan kelemahan pesaing harus dimonitor secara continue.

d. Intermediaries dan Distributor

Coughlan et al. (2016) menjelaskan bahwa saluran distribusi berperan dalam menghubungkan produsen dengan konsumen akhir. Efektivitas channel management mempengaruhi jangkauan pasar dan kepuasan pelanggan.

2. Lingkungan Makro (PEST Analysis)

Analisis PEST (Political, Economic, Social, Technological) merupakan framework yang dikembangkan untuk menganalisis faktor-faktor makro yang mempengaruhi lingkungan bisnis. Sammut-Bonnici dan Galea (2015) memperluas menjadi PESTEL dengan menambahkan faktor Environmental dan Legal.



a. Faktor Politik (*Political*)

Hill et al. (2017) menjelaskan bahwa stabilitas politik, kebijakan pemerintah, regulasi, dan hubungan internasional mempengaruhi iklim investasi dan operasional bisnis. Perubahan kebijakan dapat menciptakan peluang atau ancaman bagi industri tertentu.

b. Faktor Ekonomi (*Economic*)

Mankiw (2018) menyatakan bahwa kondisi ekonomi makro seperti tingkat inflasi, suku bunga, nilai tukar, pertumbuhan GDP, dan tingkat pengangguran mempengaruhi daya beli konsumen dan biaya operasional perusahaan.

c. Faktor Sosial-Budaya (*Social*)

Schiffman dan Wisenblit (2019) menjelaskan bahwa perubahan demografi, gaya hidup, nilai-nilai sosial, dan tren budaya mempengaruhi permintaan produk dan strategi pemasaran perusahaan.

d. Faktor Teknologi (*Technological*)

Christensen et al. (2018) dalam teori disruptive innovation menekankan bahwa perkembangan teknologi dapat mengubah landscape industri secara fundamental. Perusahaan harus adaptif terhadap inovasi teknologi untuk tetap relevan.

D. Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) adalah tools strategis yang dikembangkan oleh Albert Humphrey untuk mengevaluasi posisi kompetitif perusahaan. Wheelen et al. (2017) menjelaskan bahwa SWOT analysis membantu manajemen dalam merumuskan strategi dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal secara simultan.

1. Kekuatan (*Strengths*)

Barney (2014) dalam Resource-Based View menekankan bahwa kekuatan internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat disubstitusi (VRIN) dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan.



2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Grant (2019) menjelaskan bahwa identifikasi kelemahan internal penting untuk menentukan area yang perlu diperbaiki dan menghindari strategi yang tidak sesuai dengan kapabilitas perusahaan.

3. Peluang (*Opportunities*)

Johnson et al. (2017) menyatakan bahwa peluang muncul dari perubahan lingkungan eksternal yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan posisi kompetitif.

4. Ancaman (*Threats*):

Porter (2008) menjelaskan bahwa ancaman berasal dari faktor eksternal yang dapat mengurangi profitabilitas atau mengganggu operasional perusahaan jika tidak diantisipasi dengan baik.

E. Karakteristik Lingkungan Bisnis Indonesia

Indonesia memiliki karakteristik lingkungan bisnis yang unik sebagai negara kepulauan dengan keberagaman budaya, ekonomi, dan kondisi geografis. Wie (2016) mengidentifikasi beberapa karakteristik khusus:

1. Keberagaman Pasar

Indonesia terdiri dari lebih dari 17.000 pulau dengan 300 etnis dan 700 bahasa daerah. Keberagaman ini menciptakan segmentasi pasar yang kompleks namun juga memberikan peluang niche market yang besar (Schwab, 2019).

2. Ekonomi Berkembang

Sebagai negara dengan ekonomi terbesar di Asia Tenggara, Indonesia mengalami pertumbuhan ekonomi yang stabil dengan rata-rata 5% per tahun (World Bank, 2020). Kelas menengah yang berkembang menciptakan peluang pasar yang besar.

3. Infrastruktur yang Berkembang

Pemerintah Indonesia telah meluncurkan program infrastruktur masif yang meningkatkan konektivitas antar daerah dan efisiensi logistik (BAPPENAS, 2019).



4. Regulasi yang Dinamis

Pemerintah terus melakukan reformasi regulasi untuk meningkatkan ease of doing business, termasuk melalui Omnibus Law dan berbagai paket kebijakan ekonomi (Kementerian Koordinator Perekonomian, 2020).

F. Tantangan dan Peluang Bisnis Indonesia

Tantangan Utama:

1. *Birokrasi dan Regulasi* McKinsey Global Institute (2019) mengidentifikasi bahwa kompleksitas birokrasi masih menjadi hambatan investasi di Indonesia, meskipun telah ada perbaikan signifikan.
2. *Infrastruktur yang Belum Merata* Ketimpangan infrastruktur antara Jawa dan luar Jawa masih menjadi tantangan dalam distribusi dan ekspansi bisnis (Asian Development Bank, 2020).
3. *Kualitas Sumber Daya Manusia* World Economic Forum (2019) mencatat bahwa skill gap dalam era digital masih menjadi tantangan dalam meningkatkan produktivitas, dan daya saing.

Peluang Strategis:

1. *Bonus Demografi* Indonesia memiliki 180 juta penduduk usia produktif yang menciptakan dividend demografi hingga 2030 (Badan Pusat Statistik, 2020).
2. *Transformasi Digital* Penetrasi internet yang mencapai 73%, dan pertumbuhan e-commerce yang pesat menciptakan peluang bisnis digital yang besar (APJII, 2020).
3. *Pasar Domestik yang Besar* Dengan populasi 270 juta jiwa, dan pertumbuhan kelas menengah, Indonesia memiliki pasar domestik yang sangat menarik (Boston Consulting Group, 2019).

G. Pengaruh Globalisasi terhadap Bisnis Indonesia

Globalisasi telah mengubah landscape bisnis Indonesia secara fundamental. Stiglitz (2017) menjelaskan bahwa globalisasi menciptakan interdependensi ekonomi yang mempengaruhi strategi bisnis domestik.



1. Integrasi Pasar Regional

ASEAN Economic Community (AEC) telah menciptakan pasar tunggal ASEAN dengan populasi 650 juta jiwa. Ini membuka akses pasar yang lebih luas namun juga meningkatkan kompetisi (ASEAN Secretariat, 2018).

2. Transfer Teknologi dan Pengetahuan

Foreign Direct Investment (FDI) tidak hanya membawa modal tetapi juga teknologi dan know-how yang meningkatkan kapabilitas perusahaan lokal (UNCTAD, 2019).

3. Standardisasi Global

Perusahaan Indonesia harus mengadopsi standar internasional dalam produk, proses, dan manajemen untuk dapat bersaing di pasar global (International Organization for Standardization, 2020).

4. Rantai Pasok Global

Indonesia menjadi bagian dari global value chain, terutama dalam sektor manufaktur dan komoditas (World Trade Organization, 2019).

H. Implementasi: Strategi Adaptasi Lingkungan

Implementasi strategi adaptasi lingkungan memerlukan pendekatan sistematis dan berkelanjutan. Miles dan Snow (2018) mengidentifikasi empat tipe strategis dalam menghadapi lingkungan: Defenders, Prospectors, Analyzers, dan Reactors.

1. Environmental Scanning

Fahey dan Narayanan (2016) menekankan pentingnya sistem environmental scanning yang sistematis untuk mendeteksi perubahan lingkungan secara dini. Hal ini meliputi:

- a. *Monitoring weak signals*
- b. *Trend analysis*
- c. *Scenario planning*
- d. *Competitive intelligence*



2. Strategic Flexibility

Volberda (2018) menjelaskan bahwa fleksibilitas strategis memungkinkan perusahaan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Ini mencakup:

- a. *Operational flexibility*
- b. *Strategic flexibility*
- c. *Structural flexibility*

3. Dynamic Capabilities

Teece et al. (2016) dalam Dynamic Capabilities Framework menekankan kemampuan perusahaan untuk merasakan peluang, menangkap peluang, dan mentransformasi sumber daya sebagai kunci sukses dalam lingkungan yang dinamis.

4. Stakeholder Management

Freeman et al. (2018) menyatakan bahwa manajemen stakeholder yang efektif penting untuk membangun legitimasi dan dukungan dari berbagai pihak yang mempengaruhi bisnis.





BAB 7

KEWIRAUSAHAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA

A. Konsep Kewirausahaan

Kewirausahaan atau entrepreneurship merupakan konsep fundamental dalam dunia bisnis modern yang merujuk pada kemampuan individu untuk mengidentifikasi, menciptakan, dan mengembangkan peluang bisnis menjadi suatu usaha yang menguntungkan. Menurut Schumpeter (1934), kewirausahaan adalah proses "*creative destruction*" di mana wirausahawan menciptakan inovasi baru yang menggantikan cara-cara lama dalam berbisnis.

Drucker (1985) mendefinisikan kewirausahaan sebagai tindakan yang memberikan sumber daya dengan kapasitas baru untuk menciptakan kekayaan. Sedangkan Timmons dan Spinelli (2009) menekankan bahwa kewirausahaan adalah cara berpikir, bernalar, dan bertindak yang berfokus pada peluang, holistik dalam pendekatan, dan seimbang dalam kepemimpinan.

Konsep kewirausahaan melibatkan beberapa elemen kunci: (1) Identifikasi peluang - kemampuan untuk melihat celah pasar yang belum terpenuhi; (2) Inovasi - penciptaan produk, layanan, atau proses baru; (3)



Pengambilan risiko - kesediaan untuk menghadapi ketidakpastian; (4) Mobilisasi sumber daya - kemampuan mengorganisir modal, tenaga kerja, dan teknologi; dan (5) Penciptaan nilai - menghasilkan manfaat ekonomi dan sosial.

B. Karakteristik Wirausahawan Sukses

Penelitian ekstensif telah mengidentifikasi berbagai karakteristik yang membedakan wirausahawan sukses dari individu lainnya. McClelland (1961) dalam teorinya tentang need for achievement menyatakan bahwa wirausahawan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, kebutuhan akan kekuasaan, dan afiliasi yang seimbang.

Karakteristik utama wirausahawan sukses meliputi:

1. Karakteristik Psikologis:

- a. *Risk tolerance* - kemampuan mengelola dan menerima risiko kalkulatif
- b. *Internal locus of control* - keyakinan bahwa kesuksesan ditentukan oleh usaha sendiri
- c. *Need for achievement* - dorongan kuat untuk mencapai excellence
- d. *Tolerance for ambiguity* - kemampuan bekerja dalam ketidakpastian

2. Karakteristik Behavioral:

- a. *Proaktif* - mengambil inisiatif dan bertindak sebelum dipaksa oleh keadaan
- b. *Inovatif* - selalu mencari cara baru dan lebih baik
- c. *Networking ability* - kemampuan membangun dan memelihara hubungan bisnis
- d. *Learning orientation* - komitmen untuk terus belajar dan berkembang

3. Karakteristik Kognitif:

- a. *Opportunity recognition* - kemampuan mengidentifikasi peluang bisnis
- b. *Strategic thinking* - kemampuan berpikir jangka panjang dan sistematis
- c. *Problem-solving skills* - keahlian menyelesaikan masalah kompleks
- d. *Decision-making ability* - kemampuan membuat keputusan cepat dan tepat



C. Proses Kewirausahaan

Proses kewirausahaan merupakan serangkaian tahapan sistematis yang dilalui wirausahawan dari konsepsi ide hingga implementasi bisnis. Shane dan Venkataraman (2000) menguraikan proses kewirausahaan dalam tiga tahap utama: penemuan peluang, evaluasi peluang, dan eksploitasi peluang.

1. Tahap Penemuan Peluang (*Opportunity Discovery*)

Tahap ini melibatkan identifikasi celah pasar atau kebutuhan yang belum terpenuhi. Peluang dapat muncul dari: perubahan teknologi, perubahan demografi, perubahan regulasi, atau ketidakefisienan pasar existing. Ardichvili et al. (2003) menekankan pentingnya alertness entrepreneurial - kemampuan untuk mengenali peluang yang tidak terlihat oleh orang lain.

2. Tahap Evaluasi Peluang (*Opportunity Evaluation*)

Setelah peluang teridentifikasi, wirausahawan harus mengevaluasi kelayakan dan potensi profitabilitasnya. Evaluasi mencakup analisis pasar (market size, growth rate, competitive landscape), analisis teknis (feasibility teknologi, ketersediaan resources), dan analisis finansial (investment requirement, revenue projection, break-even analysis).

3. Tahap Eksploitasi Peluang (*Opportunity Exploitation*)

Tahap implementasi dimana wirausahawan mengorganisir resources untuk merealisasikan bisnis. Ini melibatkan: pengembangan business model, mobilisasi modal, rekrutmen tim, pengembangan produk/ layanan, dan go-to-market strategy.

D. Peran Kewirausahaan dalam Pembangunan Ekonomi

Kewirausahaan memainkan peran vital dalam pembangunan ekonomi nasional dan regional. Schumpeter (1934) dalam teori pembangunan ekonominya menegaskan bahwa wirausahawan adalah "agents of change" yang mendorong pertumbuhan ekonomi melalui inovasi dan creative destruction.



1. Kontribusi terhadap Pertumbuhan Ekonomi:

- a. *Job Creation* - UMKM menyerap sekitar 97% tenaga kerja di Indonesia (Kementerian Koperasi dan UKM, 2020)
- b. *GDP Contribution* - sektor UMKM berkontribusi 60.3% terhadap PDB nasional
- c. *Innovation Catalyst* - startup dan perusahaan baru mendorong inovasi teknologi dan business model
- d. *Export Promotion* - pengembangan produk lokal untuk pasar internasional

2. Dampak terhadap Pembangunan Sosial:

- a. *Income Distribution* - mengurangi kesenjangan melalui penciptaan peluang ekonomi
- b. *Rural Development* - mengaktifkan ekonomi daerah tertinggal
- c. *Women Empowerment* - memberikan akses ekonomi bagi perempuan
- d. *Youth Employment* - menyediakan alternatif karir bagi generasi muda

Reynolds et al. (2005) dalam *Global Entrepreneurship Monitor* menunjukkan korelasi positif antara tingkat aktivitas kewirausahaan dengan pertumbuhan ekonomi, terutama di negara berkembang seperti Indonesia.

E. Ekosistem Kewirausahaan Indonesia

Ekosistem kewirausahaan Indonesia telah mengalami transformasi signifikan dalam dekade terakhir. Isenberg (2011) mendefinisikan ekosistem kewirausahaan sebagai sekumpulan elemen yang saling berhubungan, dan mendukung aktivitas entrepreneurial dalam suatu wilayah.

Komponen Ekosistem Kewirausahaan Indonesia:

1. Government Policy dan Program:

- a. Kebijakan *Making Indonesia 4.0* untuk mendorong digitalisasi UMKM
- b. Program *1000 Startup Digital* oleh Kementerian Komunikasi dan Informatika
- c. Skema pembiayaan UMKM melalui KUR (Kredit Usaha Rakyat)
- d. Tax incentive untuk startup dan investor angel



2. Financial Capital:

- a. Venture Capital: East Ventures, Sequoia Capital, Softbank Ventures Asia
- b. Angel Investors: Indonesian Angel Investor Network (ANGIN)
- c. Crowdfunding platforms: KitaBisa, Gandeng Tangan, Ayopeduli
- d. Government funding: Dana Bergulir LPDB-KUMKM

3. Human Capital:

- a. Entrepreneurship education di universitas-universitas terkemuka
- b. Startup accelerators: BLOCK71, Endeavor Indonesia, Founder Institute
- c. Mentorship programs oleh senior entrepreneurs
- d. Skill development platforms: Dicoding, Hacktiv8, Revou

4. Market Access:

- a. E-commerce platforms: Tokopedia, Shopee, Bukalapak
- b. Digital payment systems: GoPay, OVO, Dana
- c. Logistics infrastructure: GoSend, Grab Express, JNE
- d. Government procurement programs untuk UMKM

Challenges dalam Ekosistem: Meskipun berkembang pesat, ekosistem kewirausahaan Indonesia masih menghadapi beberapa tantangan: (1) kesenjangan akses teknologi antara daerah; (2) keterbatasan skilled talent di bidang teknologi; (3) kompleksitas regulasi dan birokrasi; (4) kesenjangan akses pembiayaan untuk early-stage startup.

F. *Startup dan Digital Entrepreneurship*

Era digital melahirkan fenomena startup dan digital entrepreneurship yang mengubah landscape bisnis Indonesia. Startup didefinisikan sebagai perusahaan baru yang dirancang untuk tumbuh cepat dengan model bisnis yang scalable dan repeatable (Blank, 2013).

Karakteristik Digital Entrepreneurship:

1. *Technology-enabled* - memanfaatkan teknologi digital sebagai core business
2. *Scalability* - kemampuan tumbuh eksponensial dengan marginal cost rendah



3. *Network effects* - nilai produk meningkat seiring bertambahnya pengguna
4. *Data-driven decision making* - penggunaan analytics untuk optimasi bisnis
5. *Agile methodology* - pendekatan iterative dalam product development

Ekosistem Startup Indonesia: Indonesia telah menjadi salah satu negara dengan ekosistem startup terbesar di Asia Tenggara. Berdasarkan data Startup Ranking (2021), Indonesia memiliki lebih dari 2.000 startup aktif dengan total valuasi mencapai \$130 miliar.

Perusahaan Unicorn:

- a. Gojek (aplikasi super transportasi dan gaya hidup)
- b. Tokopedia (pasar daring e-commerce)
- c. Traveloka (agen perjalanan daring)
- d. Bukalapak (e-commerce dan layanan digital)
- e. OVO (pembayaran digital)

Sektor-sektor yang Berkembang:

- a. Fintech: pinjaman, pembayaran, asuransi, investasi
- b. Healthtech: telemedisin, rekam kesehatan, pengiriman farmasi
- c. Edtech: pembelajaran daring, pengembangan keterampilan, sertifikasi
- d. Agritech: rantai pasok, pertanian IoT, pasar daring
- e. Proptech: pengelolaan properti, platform real estat

Faktor Keberhasilan untuk Startup Digital: Maurya (2012) dalam metodologi "Running Lean" mengidentifikasi faktor kunci sukses startup: (1) kesesuaian masalah-solusi - memastikan produk menyelesaikan masalah nyata; (2) kesesuaian produk-pasar - mencapai kecocokan antara produk dengan kebutuhan pasar; (3) model bisnis yang dapat diskalakan - model yang dapat berkembang secara menguntungkan.

G. Inovasi dan Kreativitas dalam Bisnis

Inovasi merupakan jantung kewirausahaan, dan keunggulan kompetitif utama dalam ekonomi modern. Drucker (1985) menyatakan bahwa inovasi



adalah fungsi spesifik kewirausahaan untuk mengubah perubahan menjadi peluang bisnis.

Jenis-jenis Inovasi Bisnis:

1. **Inovasi Produk:** Pengembangan produk atau layanan baru yang memberikan proposisi nilai unik. Contoh; telepon pintar yang mengintegrasikan berbagai fungsi, aplikasi transportasi daring yang menggabungkan transportasi dengan pengiriman makanan.
2. **Inovasi Proses:** Perbaikan cara produksi, distribusi, atau penyampaian nilai kepada pelanggan. Contoh; manufaktur tepat waktu, otomasi dalam rantai pasok, transformasi digital dalam perbankan.
3. **Inovasi Model Bisnis:** Perubahan fundamental cara perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai. Contoh; ekonomi berlangganan, model bisnis platform, strategi freemium.
4. **Inovasi Organisasi:** Implementasi metode organisasional baru dalam praktik bisnis, pengaturan tempat kerja, atau hubungan eksternal. Contoh; struktur organisasi datar, kerja jarak jauh, kemitraan kolaboratif.

Kreativitas dalam Konteks Bisnis: Amabile (1996) mendefinisikan kreativitas sebagai produksi ide yang baru dan sesuai. Dalam konteks bisnis, kreativitas melibatkan:

1. *Pemikiran divergen* - kemampuan menghasilkan berbagai solusi
2. *Pemikiran asosiatif* - menghubungkan konsep yang tidak terkait
3. *Mempertanyakan asumsi* - mempertanyakan status quo
4. *Pengambilan risiko dalam ideasi* - berani mengeksplorasi ide yang tidak konvensional

Kerangka Kerja untuk Manajemen Inovasi:

1. Proses tahap-gerbang untuk pengembangan inovasi sistematis
2. Metodologi pemikiran desain untuk inovasi yang berpusat pada manusia
3. Pendekatan startup ramping untuk eksperimen cepat
4. Inovasi terbuka untuk memanfaatkan pengetahuan eksternal



H. Kanvas Model Bisnis

Kanvas Model Bisnis (BMC) yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010) telah menjadi alat standar untuk merancang, menganalisis, dan mengkomunikasikan model bisnis. BMC menyediakan kerangka kerja visual yang menggambarkan proposisi nilai, infrastruktur, pelanggan, dan keuangan dalam satu halaman.

Sembilan Blok Bangunan BMC:

1. Proposisi Nilai

Nilai inti yang ditawarkan kepada segmen pelanggan. Mencakup produk/layanan yang menyelesaikan masalah pelanggan atau memenuhi kebutuhan pelanggan. Proposisi nilai harus jelas, terukur, dan dapat dibedakan dari kompetitor.

2. Segmen Pelanggan

Kelompok pelanggan yang ditargetkan perusahaan. Segmentasi dapat berdasarkan demografi, psikografi, perilaku, atau geografis. Setiap segmen memiliki kebutuhan, perilaku, dan karakteristik yang berbeda.

3. Saluran

Cara perusahaan mengkomunikasikan dan menyampaikan proposisi nilai kepada segmen pelanggan. Mencakup saluran kesadaran, evaluasi, pembelian, pengiriman, dan purna jual. Saluran dapat berupa langsung (tenaga penjualan, penjualan web) atau tidak langsung (toko mitra, pedagang besar).

4. Hubungan Pelanggan

Jenis hubungan yang dibangun dengan segmen pelanggan. Spektrum dari layanan mandiri, layanan otomatis, bantuan pribadi, hingga penciptaan bersama. Strategi hubungan pelanggan mempengaruhi akuisisi pelanggan, retensi, dan penjualan tambahan.

5. Aliran Pendapatan

Cara perusahaan menghasilkan uang tunai dari segmen pelanggan. Model pendapatan dapat berupa penjualan aset, biaya penggunaan, berlangganan, peminjaman/penyewaan, perizinan, perantara, atau



iklan. Strategi penetapan harga harus selaras dengan proposisi nilai dan kesediaan pelanggan untuk membayar.

6. Sumber Daya Kunci

Aset terpenting yang dibutuhkan untuk operasional model bisnis. Dapat berupa sumber daya fisik (fasilitas manufaktur), intelektual (merek, paten), manusia (karyawan terampil), atau keuangan (kas, jalur kredit).

7. Aktivitas Kunci

Aktivitas terpenting yang harus dilakukan perusahaan untuk implementasi model bisnis yang berhasil. Aktivitas dapat berupa produksi, pemecahan masalah, atau manajemen platform/jaringan.

8. Kemitraan Kunci

Jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis berjalan. Kemitraan dapat berupa aliansi strategis, usaha patungan, hubungan pembeli-pemasok, atau kooperasi dengan kompetitor.

9. Struktur Biaya

Semua biaya yang dikeluarkan untuk operasional model bisnis. Struktur biaya dapat berupa berbasis biaya (fokus pada minimalisasi biaya) atau berbasis nilai (fokus pada penciptaan nilai). Pemahaman struktur biaya penting untuk menentukan penetapan harga dan profitabilitas.

Implementasi BMC dalam Pengembangan Startup: BMC sangat efektif untuk startup dalam merancang dan memvalidasi model bisnis sebelum implementasi penuh. Proses modifikasi berulang BMC berdasarkan umpan balik pelanggan membantu startup mencapai kesesuaian produk-pasar lebih cepat dan efisien.

I. Implementasi: Pengembangan Ide Bisnis

Pengembangan ide bisnis merupakan proses sistematis untuk mentransformasi pengenalan peluang menjadi konsep bisnis yang layak. Proses ini melibatkan beberapa tahapan berurutan yang membutuhkan ketelitian analitis dan pemikiran kreatif.



1. Tahap Ideasi dan Identifikasi Peluang:

- a. Riset pasar untuk mengidentifikasi kebutuhan yang belum terpenuhi atau kesenjangan pasar
- b. Analisis tren untuk memahami arah perubahan perilaku konsumen
- c. Pencarian teknologi untuk mengeksplorasi teknologi yang berkembang
- d. Sesi curah gagasan untuk menghasilkan berbagai ide bisnis
- e. Penyaringan ide menggunakan kriteria kelayakan, profitabilitas, dan keberlanjutan

2. Tahap Pengembangan Konsep:

- a. Definisi masalah - mengartikulasikan dengan jelas masalah pelanggan yang akan diselesaikan
- b. Konseptualisasi solusi - merancang produk/layanan sebagai solusi
- c. Identifikasi pasar sasaran - mendefinisikan segmen pelanggan primer dan sekunder
- d. Formulasi proposisi nilai - mengartikulasikan nilai unik yang ditawarkan
- e. Desain model bisnis awal menggunakan kerangka kerja BMC

3. Tahap Validasi Pasar:

- a. Wawancara pelanggan untuk memvalidasi kesesuaian masalah dan solusi
- b. Survei untuk mengkuantifikasi permintaan pasar dan preferensi pelanggan
- c. Diskusi kelompok fokus untuk mengumpulkan wawasan kualitatif
- d. Pengujian prototipe untuk memvalidasi fungsionalitas produk
- e. Proyek percontohan atau produk minimum yang layak (MVP) untuk pengujian pasar

4. Tahap Pengembangan Rencana Bisnis:

- a. Ringkasan eksekutif yang menarik dan komprehensif
- b. Analisis pasar mencakup ukuran, pertumbuhan, tren, dan lanskap kompetitif
- c. Strategi pemasaran dan rencana masuk ke pasar



- d. Rencana operasional mencakup produksi, rantai pasok, dan kontrol kualitas
- e. Proyeksi keuangan termasuk prakiraan pendapatan, struktur biaya, dan kebutuhan pendanaan
- f. Analisis risiko dan strategi mitigasi
- g. Jadwal implementasi dengan pencapaian kunci

5. Alat dan Metodologi:

- a. Kanvas Ramping untuk desain model bisnis cepat
- b. Metodologi Pengembangan Pelanggan oleh Steve Blank
- c. Pemikiran Desain untuk pengembangan solusi yang berpusat pada manusia
- d. Metodologi Agile untuk pengembangan produk berulang
- e. Alat pemodelan keuangan untuk proyeksi dan analisis skenario

J. Potret Kisah Sukses *Entrepreneur* Indonesia

Pembelajaran dari kisah sukses entrepreneur Indonesia memberikan wawasan berharga tentang praktik terbaik, faktor keberhasilan, dan pelajaran yang dipetik dalam membangun bisnis sukses di konteks Indonesia.

Kasus 1: William Tanuwijaya - Tokopedia

William Tanuwijaya mendirikan Tokopedia pada 2009 dengan visi “membangun Indonesia yang lebih baik lewat internet.” Dimulai sebagai pasar daring sederhana, Tokopedia berkembang menjadi ekosistem super dengan valuasi \$7,5 miliar.

1. Faktor Kunci Keberhasilan:

- a. Visi yang kuat untuk mendemokratisasi perdagangan di Indonesia
- b. Fokus pada pengalaman pengguna dan inovasi teknologi
- c. Kemitraan strategis dengan lembaga keuangan untuk solusi pembayaran
- d. Ekspansi agresif ke kota-kota Tier 2 dan Tier 3
- e. Budaya perusahaan yang kuat dan pengembangan talenta



2. Pelajaran yang Dipetik:

- Pentingnya pemahaman pasar lokal dalam mengadaptasi model bisnis global
- Modal yang sabar dan pemikiran jangka panjang untuk pertumbuhan berkelanjutan
- Pendekatan membangun ekosistem dibandingkan fokus produk tunggal
- Hubungan pemerintah untuk menavigasi lanskap regulasi

Kasus 2: Nadiem Makarim - Gojek

Nadiem Makarim mendirikan Gojek pada 2010 sebagai pusat panggilan untuk ojek, yang berkembang menjadi aplikasi super dengan valuasi \$10,5 miliar dan beroperasi di Asia Tenggara.

1. Inovasi dan Disrupsi:

- Digitalisasi industri ojek tradisional dengan teknologi seluler
- Strategi platform yang mengintegrasikan berbagai layanan
- Pasar dua sisi yang menguntungkan pengemudi dan penumpang
- Inklusi keuangan melalui GoPay untuk populasi yang tidak memiliki rekening bank

2. Strategi Penskalaan:

- Ekspansi geografis cepat di seluruh kota Indonesia
- Ekspansi horizontal ke pengiriman makanan, logistik, layanan keuangan
- Ekspansi internasional ke Vietnam, Thailand, dan Singapura
- Akuisisi strategis untuk mempercepat pertumbuhan dalam vertikal spesifik

3. Dampak Sosial:

- Penciptaan lapangan kerja untuk jutaan pengemudi dan UMKM
- Inklusi keuangan untuk segmen yang kurang terlayani perbankan
- Peningkatan literasi digital di tingkat akar rumput
- Kontribusi terhadap transisi ekonomi tanpa uang tunai



Kasus 3: Ferry Unardi - Traveloka

Ferry Unardi ikut mendirikan Traveloka pada 2012 sebagai agen perjalanan daring, yang menjadi OTA terkemuka di Asia Tenggara dengan fokus pada inovasi teknologi dan pengalaman pelanggan.

1. Strategi Diferensiasi:

- a. Pendekatan yang mengutamakan teknologi dengan algoritma milik sendiri untuk pencarian penerbangan
- b. Strategi yang mengutamakan seluler yang sesuai dengan perilaku konsumen di Indonesia
- c. Lokalisasi dalam metode pembayaran, layanan pelanggan, dan pemasaran
- d. Ekspansi ke layanan pelengkap: hotel, aktivitas, gaya hidup

2. Keunggulan Operasional:

- a. Investasi dalam infrastruktur teknologi untuk skalabilitas
- b. Analitik data untuk personalisasi dan prakiraan permintaan
- c. Keunggulan layanan pelanggan dengan dukungan multibahasa 24/7
- d. Kemitraan dengan maskapai dan hotel untuk penawaran eksklusif

Pola Keberhasilan Umum: Analisis terhadap berbagai kisah sukses menunjukkan pola-pola umum:

- a. *Pendekatan mengutamakan pasar* - pemahaman mendalam terhadap dinamika pasar lokal
- b. *Pemanfaatan teknologi* - memanfaatkan teknologi untuk menyelesaikan masalah tradisional
- c. *Pemikiran ekosistem* - membangun platform yang menghubungkan berbagai pemangku kepentingan
- d. *Fokus pada talenta* - investasi dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik
- e. *Pertumbuhan yang sabar* - strategi pertumbuhan berkelanjutan dengan perspektif jangka panjang
- f. *Dampak sosial* - menciptakan dampak positif untuk masyarakat lebih luas



DUMMYY



BAB 8

FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

A. Konsep Fungsi Manajemen

Manajemen sebagai suatu disiplin ilmu telah berkembang selama lebih dari satu abad, dengan berbagai teori dan praktik yang terus diperbarui sesuai dengan dinamika dunia bisnis. Fungsi manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang saling berkaitan dan terintegrasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Konsep fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh Henri Fayol pada tahun 1916 dalam karyanya "*Administration Industrielle et Générale*", yang kemudian menjadi fondasi teori manajemen modern."

Dalam konteks bisnis kontemporer, fungsi manajemen dapat dipahami sebagai proses sistematis yang melibatkan pemanfaatan sumber daya organisasi - baik sumber daya manusia, finansial, material, maupun informasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Robbins dan Coulter (2018) mendefinisikan manajemen sebagai proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan kerja sehingga kegiatan tersebut diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

Fungsi manajemen tradisional terbagi dalam empat kategori utama yang dikenal dengan akronim POLC: *Planning* (Perencanaan),



Organizing (Pengorganisasian), *Leading* (Kepemimpinan), dan *Controlling* (Pengendalian). Keempat fungsi ini tidak beroperasi secara terpisah, melainkan saling berinteraksi dan membentuk siklus manajemen yang berkelanjutan. Setiap fungsi memiliki karakteristik unik namun tetap terhubung dengan fungsi lainnya dalam menciptakan sinergi organisasional.

Pentingnya memahami fungsi manajemen dalam konteks bisnis modern tidak dapat diremehkan. Dalam era globalisasi dan digitalisasi, organisasi menghadapi tantangan yang semakin kompleks, mulai dari persaingan yang ketat, perubahan teknologi yang cepat, hingga ekspektasi stakeholder yang terus meningkat. Oleh karena itu, penerapan fungsi manajemen yang tepat menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam beradaptasi dan bertahan di lingkungan bisnis yang dinamis.

B. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang paling fundamental dan menjadi titik awal dari seluruh aktivitas manajerial. Koontz, O'Donnell, dan Weihrich (2019) mendefinisikan perencanaan sebagai proses menentukan tujuan dan memutuskan bagaimana tujuan tersebut dapat dicapai. Perencanaan melibatkan pemikiran ke depan tentang apa yang harus dilakukan, kapan, di mana, bagaimana, dan oleh siapa.

Dalam konteks bisnis, perencanaan berfungsi sebagai blueprint yang memberikan arah dan panduan bagi seluruh anggota organisasi. Tanpa perencanaan yang matang, organisasi akan kehilangan fokus dan berpotensi mengalami pemborosan sumber daya. Perencanaan yang efektif membantu organisasi mengantisipasi perubahan lingkungan, mengidentifikasi peluang dan ancaman, serta mempersiapkan strategi yang tepat untuk mencapai keunggulan kompetitif.

1. Jenis-Jenis Perencanaan

Perencanaan dalam organisasi bisnis dapat diklasifikasikan berdasarkan berbagai kriteria. Berdasarkan jangka waktu, perencanaan terbagi menjadi perencanaan jangka pendek (1-2 tahun), jangka menengah (3-5 tahun), dan jangka panjang (lebih dari 5 tahun). Masing-masing jenis perencanaan memiliki karakteristik dan tujuan yang berbeda.



Perencanaan strategis merupakan jenis perencanaan jangka panjang yang fokus pada penentuan arah organisasi secara keseluruhan. Menurut David dan David (2017), perencanaan strategis melibatkan analisis lingkungan internal dan eksternal, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Perencanaan ini biasanya dilakukan oleh manajemen puncak dan memiliki dampak signifikan terhadap kelangsungan hidup organisasi.

Perencanaan taktis, di sisi lain, merupakan perencanaan jangka menengah yang menterjemahkan strategi organisasi menjadi tindakan konkret di tingkat departemen atau divisi. Perencanaan ini lebih spesifik dan detail dibandingkan perencanaan strategis, dengan fokus pada bagaimana mencapai tujuan strategis melalui pengalokasian sumber daya yang optimal.

Perencanaan operasional merupakan perencanaan jangka pendek yang berkaitan dengan aktivitas sehari-hari organisasi. Jenis perencanaan ini sangat detail dan spesifik, mencakup jadwal kerja, anggaran operasional, dan prosedur kerja standar. Perencanaan operasional memastikan bahwa aktivitas harian organisasi sejalan dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan.

2. Proses Perencanaan Strategis

Proses perencanaan strategis merupakan serangkaian langkah sistematis yang dirancang untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi organisasi. Wheelen dan Hunger (2018) mengidentifikasi lima tahap utama dalam proses perencanaan strategis: analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi dan kontrol, serta umpan balik.

Tahap pertama, analisis lingkungan, melibatkan pemeriksaan menyeluruh terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Analisis internal fokus pada identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, termasuk sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti. Sementara itu, analisis eksternal mengkaji peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan makro (ekonomi, politik, sosial, teknologi) dan lingkungan industri (persaingan, pemasok, pelanggan, produk substitusi, pendatang baru).



Formulasi strategi merupakan tahap kedua yang melibatkan pengembangan alternatif strategi berdasarkan hasil analisis lingkungan. Pada tahap ini, organisasi menentukan misi, visi, tujuan, dan strategi yang akan digunakan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Porter (1985) mengidentifikasi tiga strategi generik yang dapat dipilih organisasi: kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus.

Implementasi strategi adalah tahap ketiga yang sering kali menjadi tantangan terbesar dalam proses perencanaan strategis. Tahap ini melibatkan penterjemahan strategi menjadi tindakan konkret, termasuk alokasi sumber daya, pengembangan struktur organisasi, sistem informasi, dan budaya organisasi yang mendukung pelaksanaan strategi.

3. *Business Plan dan Feasibility Study*

Business plan merupakan dokumen tertulis yang menggambarkan secara detail rencana bisnis suatu organisasi, termasuk tujuan, strategi, target pasar, proyeksi keuangan, dan rencana operasional. Menurut Barrow, Barrow, dan Brown (2018), business plan berfungsi sebagai roadmap bagi entrepreneur dan manajemen dalam menjalankan bisnis, sekaligus sebagai alat komunikasi kepada investor dan stakeholder lainnya.

Komponen utama business plan meliputi ringkasan eksekutif, deskripsi bisnis, analisis pasar, organisasi dan manajemen, produk atau layanan, strategi pemasaran dan penjualan, rencana operasional, dan proyeksi keuangan. Setiap komponen harus disusun secara sistematis dan didukung dengan data yang akurat untuk memastikan kredibilitas dan kelayakan rencana bisnis.

Feasibility study atau studi kelayakan merupakan analisis komprehensif yang dilakukan untuk menilai kelayakan suatu proyek atau bisnis dari berbagai aspek. Kasmir dan Jakfar (2019) mengidentifikasi beberapa aspek yang harus dievaluasi dalam studi kelayakan: aspek pasar dan pemasaran, aspek teknis dan teknologi, aspek manajemen dan sumber daya manusia, aspek lingkungan, aspek hukum, dan aspek keuangan.

Studi kelayakan pasar dan pemasaran melibatkan analisis permintaan dan penawaran, segmentasi pasar, positioning, dan strategi pemasaran. Aspek teknis dan teknologi mengkaji ketersediaan teknologi, kapasitas



produksi, lokasi, dan layout fasilitas. Aspek manajemen dan SDM mengevaluasi struktur organisasi, kebutuhan tenaga kerja, dan sistem manajemen yang akan diterapkan.

C. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen kedua yang berkaitan dengan pengaturan dan pengelompokan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam tahap perencanaan. Daft (2016) mendefinisikan pengorganisasian sebagai proses mengalokasikan dan mengatur sumber daya manusia, sumber daya keuangan, dan sumber daya fisik untuk mencapai tujuan organisasi.

Fungsi pengorganisasian melibatkan beberapa kegiatan utama: pembagian kerja, pengelompokan kegiatan, penentuan hubungan kerja, dan pendelegasian wewenang. Tujuan utama pengorganisasian adalah menciptakan struktur organisasi yang efektif dan efisien, di mana setiap individu memahami peran dan tanggung jawabnya, serta bagaimana kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Struktur organisasi yang baik harus memenuhi beberapa kriteria: kejelasan pembagian kerja, unity of command, rentang kendali yang tepat, fleksibilitas, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Struktur organisasi yang efektif akan memfasilitasi koordinasi, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang lebih baik.

1. Pembagian Kerja dan Spesialisasi

Konsep pembagian kerja dan spesialisasi merupakan fondasi dari teori organisasi modern yang pertama kali diperkenalkan oleh Adam Smith dalam "The Wealth of Nations" (1776). Dalam konteks manajemen, pembagian kerja mengacu pada pemecahan pekerjaan kompleks menjadi tugas-tugas yang lebih sederhana dan spesifik, sementara spesialisasi adalah fokus individu atau departemen pada area keahlian tertentu.

Keuntungan pembagian kerja dan spesialisasi mencakup peningkatan produktivitas, efisiensi, kualitas output, dan pengembangan keahlian. Ketika karyawan fokus pada tugas spesifik, mereka dapat mengembangkan keahlian yang mendalam dan meningkatkan kecepatan serta akurasi dalam



melaksanakan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan konsep learning curve, di mana pengulangan tugas yang sama akan meningkatkan kinerja secara bertahap.

Namun, pembagian kerja yang berlebihan juga dapat menimbulkan masalah seperti kebosanan kerja, kehilangan makna pekerjaan, dan kurangnya fleksibilitas. Herzberg (1968) dalam teori dua faktor menekankan pentingnya job enrichment dan job enlargement untuk mengatasi dampak negatif spesialisasi yang berlebihan.

Dalam era modern, konsep spesialisasi telah berkembang menjadi core competency, yaitu kemampuan unik yang dimiliki organisasi dan sulit ditiru oleh pesaing. Prahalad dan Hamel (1990) menekankan bahwa organisasi harus mengidentifikasi dan mengembangkan core competency mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan.

2. Koordinasi dan Integrasi

Koordinasi merupakan proses menyelaraskan aktivitas berbagai individu atau departemen untuk mencapai tujuan bersama. Mintzberg (1979) mengidentifikasi lima mekanisme koordinasi: mutual adjustment, direct supervision, standardization of work processes, standardization of work outputs, dan standardization of worker skills.

Mutual adjustment adalah koordinasi melalui komunikasi informal antar individu. Mekanisme ini efektif untuk organisasi kecil atau tim proyek dengan anggota terbatas. Direct supervision melibatkan pengawasan langsung dari atasan terhadap bawahan, dengan instruksi dan feedback yang jelas. Mekanisme ini umum digunakan dalam organisasi hierarkis tradisional.

Standardization of work processes melibatkan penetapan prosedur kerja standar yang harus diikuti oleh semua anggota organisasi. *Standardization of work outputs* fokus pada penetapan hasil atau output yang harus dicapai, tanpa mengatur cara mencapainya. Sementara itu, *standardization of worker skills* menekankan pada pengembangan keahlian dan kompetensi karyawan sebagai dasar koordinasi.

Integrasi, di sisi lain, merupakan proses yang lebih komprehensif yang melibatkan penyelarasan tidak hanya aktivitas, tetapi juga tujuan, nilai, dan



budaya organisasi. Lawrence dan Lorsch (1967) dalam teori kontingensi menekankan bahwa tingkat diferensiasi dan integrasi harus disesuaikan dengan karakteristik lingkungan organisasi.

3. Wewenang dan Tanggung Jawab

Wewenang (authority) dan tanggung jawab (responsibility) merupakan dua konsep fundamental dalam pengorganisasian yang saling berkaitan erat. Wewenang adalah hak formal yang dimiliki manajer untuk membuat keputusan, mengeluarkan perintah, dan menggunakan sumber daya organisasi. Tanggung jawab, di sisi lain, adalah kewajiban untuk melaksanakan tugas atau aktivitas yang telah ditugaskan.

Weber (1947) mengidentifikasi tiga jenis wewenang: wewenang tradisional, wewenang karismatik, dan wewenang legal-rasional. Wewenang tradisional bersumber dari tradisi dan kebiasaan yang telah berlangsung lama. Wewenang karismatik bersumber dari karakteristik personal pemimpin yang luar biasa. Wewenang legal-rasional bersumber dari posisi formal dalam organisasi dan aturan yang telah ditetapkan.

Dalam konteks organisasi modern, wewenang legal-rasional menjadi dasar utama struktur hierarkis. Namun, perkembangan organisasi menuju struktur yang lebih datar (flat organization) telah mengubah konsep wewenang dari command-and-control menjadi empowerment dan shared leadership.

Prinsip keseimbangan wewenang dan tanggung jawab menekankan bahwa setiap individu harus memiliki wewenang yang cukup untuk melaksanakan tanggung jawabnya secara efektif. Ketidakseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab dapat menyebabkan frustrasi, konflik, dan penurunan kinerja organisasi.

D. Fungsi Kepemimpinan (*Leading*)

Kepemimpinan merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan kemampuan mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Northouse (2019) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses di mana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama.



Kepemimpinan berbeda dengan manajemen dalam hal fokus dan pendekatan: manajemen cenderung fokus pada stabilitas dan efisiensi, sementara kepemimpinan fokus pada perubahan dan inovasi.

Dalam konteks bisnis modern, kepemimpinan menjadi semakin penting karena organisasi menghadapi lingkungan yang semakin kompleks dan dinamis. Pemimpin harus mampu menginspirasi visi, membangun budaya organisasi yang positif, mengembangkan potensi karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kreativitas.

Kotter (1990) membedakan antara manajemen dan kepemimpinan berdasarkan tiga dimensi utama. Pertama, dalam hal menciptakan agenda: manajemen fokus pada perencanaan dan penganggaran, sementara kepemimpinan fokus pada penetapan arah dan visi. Kedua, dalam hal pengembangan jaringan: manajemen fokus pada pengorganisasian dan staffing, sementara kepemimpinan fokus pada alignment of people. Ketiga, dalam hal pelaksanaan: manajemen fokus pada controlling dan problem solving, sementara kepemimpinan fokus pada motivasi dan inspirasi.

1. Teori Kepemimpinan

Perkembangan teori kepemimpinan telah berlangsung selama beberapa dekade dengan berbagai pendekatan dan perspektif. Teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi beberapa kategori utama: trait theories, behavioral theories, contingency theories, dan contemporary theories.

Trait theories atau teori sifat merupakan pendekatan awal dalam studi kepemimpinan yang fokus pada identifikasi karakteristik personal yang membedakan pemimpin dari non-pemimpin. Stogdill (1974) mengidentifikasi beberapa trait kepemimpinan: intelligence, self-confidence, determination, integrity, dan sociability. Namun, penelitian menunjukkan bahwa tidak ada satu set trait yang dapat memprediksi keefektifan kepemimpinan dalam semua situasi.

Behavioral theories mengalihkan fokus dari "siapa pemimpin itu" menjadi "apa yang dilakukan pemimpin". Penelitian Ohio State University mengidentifikasi dua dimensi perilaku kepemimpinan: consideration (perhatian terhadap hubungan interpersonal) dan initiating structure (fokus



pada tugas dan pencapaian tujuan). Penelitian University of Michigan mengidentifikasi employee-oriented dan production-oriented leadership.

Contingency theories atau teori situasional menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi. Fiedler's Contingency Model mengidentifikasi tiga faktor situasional: leader-member relations, task structure, dan position power. Hersey-Blanchard Situational Leadership Theory menekankan pada kematangan (maturity) bawahan sebagai faktor penentu gaya kepemimpinan yang tepat.

Contemporary theories mencakup berbagai pendekatan modern seperti transformational leadership, charismatic leadership, dan authentic leadership. Burns (1978) memperkenalkan konsep transformational leadership yang fokus pada kemampuan pemimpin mengubah dan menginspirasi followers untuk mencapai performance beyond expectations. Bass (1985) mengembangkan konsep ini dengan mengidentifikasi empat komponen transformational leadership: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.

2. Motivasi Karyawan

Motivasi karyawan merupakan aspek kritis dalam fungsi kepemimpinan yang berkaitan dengan dorongan internal, dan eksternal yang mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Robbins dan Judge (2019) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan persistensi usaha individu untuk mencapai tujuan tertentu.

Teori motivasi dapat diklasifikasikan menjadi content theories dan process theories. Content theories fokus pada faktor-faktor yang memotivasi individu, sementara process theories fokus pada bagaimana motivasi terjadi. Maslow's Hierarchy of Needs merupakan teori content yang paling terkenal, yang mengidentifikasi lima tingkat kebutuhan: physiological, safety, social, esteem, dan self-actualization.

Herzberg's Two-Factor Theory membedakan antara hygiene factors (yang dapat menyebabkan ketidakpuasan jika tidak dipenuhi) dan motivators (yang dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi). McClelland's



Three Needs Theory mengidentifikasi tiga kebutuhan yang diperoleh: need for achievement, need for power, dan need for affiliation.

Process theories meliputi Expectancy Theory, Equity Theory, dan Goal-Setting Theory. Expectancy Theory oleh Vroom (1964) menekankan bahwa motivasi merupakan fungsi dari expectancy, instrumentality, dan valence. Equity Theory oleh Adams (1965) fokus pada persepsi keadilan dalam distribusi reward. Goal-Setting Theory oleh Locke (1968) menekankan pentingnya penetapan tujuan yang spesifik, menantang, dan dapat dicapai.

Dalam konteks praktis, motivasi karyawan dapat ditingkatkan melalui berbagai strategi: job design yang menarik, sistem reward yang adil, pengakuan dan apresiasi, pengembangan karir, dan penciptaan lingkungan kerja yang positif. Pemimpin harus memahami kebutuhan individual karyawan dan menyesuaikan pendekatan motivasi yang sesuai.

3. Komunikasi Efektif

Komunikasi efektif merupakan komponen fundamental dalam kepemimpinan yang memungkinkan pemimpin untuk menyampaikan visi, memberikan arahan, membangun hubungan, dan mempengaruhi perilaku followers. Shannon dan Weaver (1949) mengembangkan model komunikasi dasar yang terdiri dari sender, encoding, message, channel, decoding, receiver, dan feedback.

Dalam konteks kepemimpinan, komunikasi efektif mencakup beberapa dimensi: *clarity* (kejelasan pesan), *conciseness* (ringkas), *completeness* (lengkap), *correctness* (akurat), *consideration* (mempertimbangkan audiens), *concreteness* (spesifik), dan *courtesy* (sopan). Pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya komunikasi dengan karakteristik audiens, situasi, dan tujuan komunikasi.

Komunikasi verbal melibatkan penggunaan kata-kata dalam menyampaikan pesan, baik melalui komunikasi lisan maupun tulisan. Pemimpin harus memiliki kemampuan public speaking, presentasi, dan penulisan yang baik. Komunikasi non-verbal meliputi bahasa tubuh, ekspresi wajah, nada suara, dan gesture yang dapat memperkuat atau bahkan mengontradiksi pesan verbal.



Active listening merupakan keterampilan komunikasi penting yang sering diabaikan. Rogers dan Farson (1957) mengidentifikasi komponen active listening: paying attention, withholding judgment, reflecting, clarifying, summarizing, dan sharing. Pemimpin yang mampu mendengarkan dengan aktif akan membangun trust, memperoleh informasi yang akurat, dan menunjukkan respect terhadap followers.

Komunikasi dalam era digital telah mengubah cara pemimpin berinteraksi dengan followers. Email, video conference, social media, dan platform digital lainnya menyediakan saluran komunikasi yang baru namun juga menciptakan tantangan baru seperti information overload, miscommunication, dan reduced face-to-face interaction.

E. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan fungsi manajemen terakhir yang berkaitan dengan monitoring, evaluasi, dan koreksi terhadap aktivitas organisasi untuk memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Robbins dan Coulter (2018) mendefinisikan pengendalian sebagai proses monitoring aktivitas untuk memastikan bahwa aktivitas tersebut diselesaikan sesuai dengan rencana dan mengkoreksi setiap deviasi yang signifikan.

Fungsi pengendalian memiliki beberapa tujuan utama: memastikan pencapaian tujuan organisasi, mengidentifikasi deviasi dari rencana, mengambil tindakan korektif yang diperlukan, dan memberikan feedback untuk perbaikan proses perencanaan di masa mendatang. Pengendalian yang efektif harus bersifat objektif, akurat, tepat waktu, dan ekonomis.

Karakteristik sistem pengendalian yang efektif meliputi: fokus pada area kritis, integrasi dengan proses perencanaan, fleksibilitas untuk beradaptasi dengan perubahan, akurasi informasi, ekonomis dalam implementasi, dan kemudahan pemahaman bagi pengguna. Sistem pengendalian harus dirancang sesuai dengan struktur organisasi, strategi bisnis, dan karakteristik lingkungan operasional.



1. Proses Pengendalian

Proses pengendalian terdiri dari empat langkah utama yang saling berkaitan: penetapan standar kinerja, pengukuran kinerja aktual, perbandingan kinerja aktual dengan standar, dan pengambilan tindakan korektif. Setiap langkah memiliki tantangan dan kompleksitas tersendiri yang harus dikelola dengan baik.

Penetapan standar kinerja merupakan langkah pertama yang melibatkan penentuan kriteria atau benchmark yang akan digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Standar dapat berupa target kuantitatif (penjualan, profit, produktivitas) maupun kualitatif (kepuasan pelanggan, kualitas produk, budaya organisasi). Standar harus bersifat SMART: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, dan Time-bound.

Pengukuran kinerja aktual melibatkan pengumpulan data dan informasi tentang aktivitas dan hasil yang telah dicapai. Pengukuran dapat dilakukan secara manual atau menggunakan sistem informasi otomatis. Frekuensi pengukuran harus disesuaikan dengan karakteristik aktivitas: beberapa aktivitas memerlukan monitoring real-time, sementara yang lain cukup dimonitor secara periodik.

Perbandingan kinerja aktual dengan standar melibatkan analisis gap antara pencapaian aktual dengan target yang ditetapkan. Analisis ini harus mengidentifikasi tidak hanya besarnya deviasi, tetapi juga penyebab dan implikasinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Tidak semua deviasi memerlukan tindakan korektif; manajemen harus menentukan tolerance level yang dapat diterima.

Pengambilan tindakan korektif merupakan langkah terakhir yang melibatkan implementasi perubahan untuk mengatasi deviasi yang teridentifikasi. Tindakan korektif dapat berupa perbaikan proses, realokasi sumber daya, revisi target, atau bahkan perubahan strategi. Efektivitas tindakan korektif harus dimonitor untuk memastikan bahwa masalah telah teratasi.

2. Sistem Informasi Manajemen

Sistem Informasi Manajemen (SIM) merupakan infrastruktur teknologi yang mendukung fungsi pengendalian dengan menyediakan informasi



yang akurat, tepat waktu, dan relevan untuk pengambilan keputusan. Laudon dan Laudon (2018) mendefinisikan SIM sebagai sistem yang menggunakan teknologi informasi untuk mengumpulkan, memfilter, memproses, membuat, dan mendistribusikan data untuk mendukung pengambilan keputusan dalam organisasi.

Komponen utama SIM meliputi hardware, software, data, network, dan people. Hardware mencakup komputer, server, dan perangkat teknologi lainnya. Software meliputi sistem operasi, aplikasi bisnis, dan database management system. Data merupakan aset informasi yang dikelola dan diproses oleh sistem. Network memungkinkan komunikasi dan sharing informasi antar komponen sistem. People meliputi pengguna, administrator, dan developer sistem.

Jenis-jenis sistem informasi dalam organisasi dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkat manajemen yang dilayani. *Transaction Processing Systems* (TPS) mendukung aktivitas operasional sehari-hari. *Management Information Systems* (MIS) menyediakan laporan rutin untuk manajemen menengah. *Decision Support Systems* (DSS) mendukung pengambilan keputusan semi-terstruktur. *Executive Information Systems* (EIS) menyediakan informasi strategis untuk manajemen puncak.

Implementasi SIM memberikan berbagai manfaat: peningkatan efisiensi operasional, peningkatan kualitas keputusan, peningkatan koordinasi dan komunikasi, reduction in costs, dan competitive advantage. Namun, implementasi SIM juga menghadapi tantangan seperti high initial costs, resistance to change, security concerns, dan kompleksitas teknis.

3. Key Performance Indicators (KPI)

Key Performance Indicators (KPI) merupakan metrik kuantitatif atau kualitatif yang digunakan untuk mengukur kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan strategis. Parmenter (2015) mendefinisikan KPI sebagai indikator yang memfokuskan pada aspek kinerja organisasi yang paling kritis untuk keberhasilan saat ini dan masa depan.

Karakteristik KPI yang efektif meliputi: alignment dengan strategi organisasi, measurability dengan data yang tersedia, actionability dalam mempengaruhi perilaku, relevance terhadap tujuan bisnis, dan timeliness



dalam penyediaan informasi. KPI harus dipilih secara selektif untuk menghindari information overload dan memastikan fokus pada area yang benar-benar kritis.

KPI dapat diklasifikasikan berdasarkan berbagai dimensi. Berdasarkan tingkat organisasi, KPI terbagi menjadi corporate KPI, departmental KPI, dan individual KPI. Berdasarkan time horizon, KPI terbagi menjadi leading indicators (prediktif) dan lagging indicators (hasil). Berdasarkan fokus, KPI dapat berupa financial indicators dan non-financial indicators.

Balanced Scorecard oleh Kaplan dan Norton (1992) merupakan framework komprehensif yang mengintegrasikan KPI dari empat perspektif: financial, customer, internal business process, dan learning and growth. Framework ini membantu organisasi menghindari fokus berlebihan pada financial metrics dan memberikan pandangan holistik terhadap kinerja organisasi.

Proses pengembangan KPI melibatkan beberapa tahap: identifikasi strategic objectives, penentuan critical success factors, pemilihan KPI yang relevan, penetapan target dan benchmark, implementasi sistem pengukuran, dan review berkala. Setiap tahap memerlukan keterlibatan stakeholder yang relevan dan alignment dengan strategic planning process.

Implementasi KPI yang efektif memerlukan dukungan teknologi yang memadai, seperti dashboard dan reporting tools yang dapat menyajikan informasi secara real-time dan user-friendly. Visualisasi data melalui charts, graphs, dan heat maps membantu manajemen memahami trends dan patterns dalam kinerja organisasi.

Tantangan dalam implementasi KPI meliputi data quality issues, resistance to measurement, gaming behavior (manipulasi untuk mencapai target), dan lack of actionability. Organisasi harus mengembangkan governance structure yang jelas untuk mengelola KPI dan memastikan bahwa pengukuran mendorong perilaku yang diinginkan.

F. Implementasi: Integrasi Fungsi POLC

Integrasi fungsi-fungsi manajemen POLC (Planning, Organizing, Leading, Controlling) merupakan aspek kritis yang menentukan efektivitas



keseluruhan sistem manajemen organisasi. Keempat fungsi ini tidak beroperasi secara terpisah, melainkan saling berinteraksi dan saling mempengaruhi dalam menciptakan sinergi organisasional yang optimal.

Dalam praktiknya, integrasi POLC dapat dilihat dari berbagai perspektif. Dari perspektif temporal, fungsi-fungsi ini membentuk siklus yang berkelanjutan: perencanaan memberikan arah, pengorganisasian menciptakan struktur, kepemimpinan menggerakkan pelaksanaan, dan pengendalian memastikan pencapaian serta memberikan feedback untuk perencanaan berikutnya. Siklus ini berlangsung terus-menerus dengan adaptasi terhadap perubahan lingkungan dan pembelajaran organisasional.

Dari perspektif struktural, integrasi POLC tercermin dalam design organisasi yang memungkinkan coordination, dan communication yang efektif antar tingkat dan fungsi organisasi. Struktur organisasi harus dirancang sedemikian rupa sehingga mendukung implementasi rencana strategis, memfasilitasi kepemimpinan yang efektif, dan memungkinkan sistem pengendalian yang responsif.

Model Integrasi Strategis

Model integrasi strategis menekankan pada keselarasan antara perencanaan strategis, desain organisasi, pengembangan kepemimpinan, dan sistem manajemen kinerja. Porter (1996) menekankan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan hanya dapat dicapai melalui kesesuaian strategis, yaitu kesesuaian dan saling penguatan antar aktivitas organisasi.

Perencanaan strategis harus menjadi fondasi yang memberikan arah dan prioritas bagi fungsi manajemen lainnya. Rencana strategis yang jelas dan menarik memudahkan proses pengorganisasian dengan memberikan kriteria untuk desain struktural, desain pekerjaan, dan alokasi sumber daya. Arah strategis juga mempengaruhi kebutuhan kepemimpinan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis.

Desain organisasi harus mendukung implementasi strategi dengan menciptakan struktur, sistem, dan proses yang sesuai. Chandler (1962) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa "struktur mengikuti strategi" perubahan strategi memerlukan adaptasi struktur organisasi. Namun,



penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa hubungan antara strategi dan struktur bersifat dinamis dan timbal balik.

Pengembangan kepemimpinan harus selaras dengan kebutuhan strategis dan budaya organisasi. Perubahan transformasional memerlukan kepemimpinan transformasional, sementara keunggulan operasional memerlukan kepemimpinan transaksional yang kuat. Model kompetensi kepemimpinan harus dikembangkan berdasarkan konteks strategis dan kebutuhan organisasi.

Sistem manajemen kinerja harus terintegrasi dengan tujuan strategis melalui penurunan sasaran dari tingkat korporat, hingga tingkat individu. *Balanced Scorecard* dan *Management by Objectives* (MBO) merupakan alat yang dapat memfasilitasi keselarasan strategis ini. Indikator kinerja utama dan metrik kinerja harus mencerminkan prioritas strategis dan mendorong perilaku yang konsisten dengan tujuan organisasi.

Teknologi dan Digitalisasi dalam Integrasi POLC

Era digital telah mengubah cara organisasi mengimplementasikan dan mengintegrasikan fungsi-fungsi manajemen. Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) memungkinkan integrasi waktu nyata antar fungsi organisasi, dari perencanaan keuangan hingga pelaksanaan operasional dan pemantauan kinerja.

Transformasi digital mempengaruhi setiap fungsi POLC secara signifikan. Dalam perencanaan, analitik data besar dan kecerdasan buatan memungkinkan peramalan yang lebih akurat dan perencanaan skenario yang lebih canggih. Algoritma pembelajaran mesin dapat mengidentifikasi pola dan tren yang tidak terlihat oleh analisis tradisional.

Dalam pengorganisasian, platform digital memungkinkan organisasi jaringan dan tim virtual yang melampaui batas geografis. Teknologi blockchain dapat memfasilitasi kepercayaan dan transparansi dalam rantai pasokan dan kemitraan yang kompleks. Jejaring sosial dan alat kolaborasi mengubah cara koordinasi dan komunikasi dilakukan.

Dalam kepemimpinan, media sosial dan platform komunikasi digital menciptakan saluran baru untuk pengaruh kepemimpinan dan keterlibatan karyawan. Generasi digital memiliki ekspektasi yang berbeda terhadap gaya



kepemimpinan dan preferensi komunikasi. Kepemimpinan virtual menjadi kompetensi yang semakin penting.

Dalam pengendalian, *Internet of Things* (IoT) dan teknologi sensor memungkinkan pemantauan waktu nyata dan tindakan korektif otomatis. Analitik prediktif dapat mengidentifikasi masalah potensial sebelum terjadi, memungkinkan langkah-langkah pengendalian yang proaktif daripada reaktif.

Tantangan dalam Integrasi POLC

Integrasi fungsi POLC menghadapi berbagai tantangan yang harus dikelola secara efektif. Kompleksitas merupakan tantangan utama, terutama dalam organisasi besar dengan beberapa unit bisnis, lokasi geografis, dan pemangku kepentingan yang beragam. Biaya koordinasi dapat menjadi sangat mahal jika tidak dikelola dengan baik.

Hambatan budaya sering kali menghambat integrasi yang efektif. Pembatasan antar departemen, prioritas yang bersaing, dan subbudaya yang berbeda dapat menciptakan fragmentasi dan kurangnya keselarasan. Manajemen perubahan menjadi sangat penting dalam mengatasi penolakan dan membangun visi dan nilai bersama.

Keterbatasan sumber daya, baik keuangan maupun sumber daya manusia, membatasi kemampuan organisasi untuk mengimplementasikan sistem manajemen terintegrasi. Pertukaran harus dibuat antara prioritas dan inisiatif yang berbeda, memerlukan penetapan prioritas yang hati-hati dan keputusan alokasi sumber daya.

Volatilitas, dan ketidakpastian lingkungan menciptakan tantangan dalam mempertahankan integrasi ketika kondisi eksternal berubah dengan cepat. Organisasi harus mengembangkan kemampuan dinamis untuk beradaptasi dan mengonfigurasi ulang sistem terintegrasi mereka sesuai dengan keadaan yang berubah.

Praktik Terbaik dalam Integrasi POLC

Berdasarkan penelitian dan pengalaman praktis, beberapa praktik terbaik dapat memfasilitasi integrasi efektif fungsi POLC. Komitmen kepemimpinan merupakan prasyarat yang sangat penting. Manajemen



puncak harus menunjukkan komitmen melalui tindakan, alokasi sumber daya, dan pesan yang konsisten.

Strategi komunikasi yang jelas diperlukan untuk memastikan bahwa visi, tujuan, dan ekspektasi dikomunikasikan secara efektif ke seluruh organisasi. Komunikasi harus bersifat dua arah, memungkinkan umpan balik dan masukan dari berbagai tingkat dan fungsi.

Tim lintas fungsi, dan struktur matriks dapat memfasilitasi koordinasi dan berbagi pengetahuan antar departemen. Rotasi pekerjaan dan pelatihan silang dapat mengembangkan perspektif yang lebih luas dan apresiasi terhadap pendekatan terintegrasi.

Infrastruktur teknologi harus mendukung integrasi dengan menyediakan platform, standar, dan antarmuka yang umum. Integrasi data dan kemampuan analitik memungkinkan pengambilan keputusan yang terinformasi dan tindakan terkoordinasi.

Budaya perbaikan berkelanjutan mendorong evaluasi dan penyempurnaan berkelanjutan dari sistem manajemen terintegrasi. Tinjauan berkala, perbandingan, dan pembelajaran dari praktik terbaik dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi.

Sistem pengukuran kinerja harus mencerminkan tujuan terintegrasi dan memberi penghargaan pada perilaku kolaboratif daripada hanya pencapaian individu atau departemen. Balanced scorecard, dan sistem umpan balik 360 derajat dapat memberikan penilaian komprehensif dari kinerja terintegrasi.

Arah Masa Depan

Masa depan manajemen terintegrasi akan dipengaruhi oleh beberapa tren yang muncul. Kecerdasan buatan dan otomasi akan semakin mendukung fungsi manajemen, dari perencanaan strategis hingga pemantauan kinerja. Manajer manusia akan lebih fokus pada penilaian, kreativitas, dan membangun hubungan.

Keberlanjutan dan kapitalisme pemangku kepentingan akan memerlukan integrasi yang lebih luas yang mencakup pertimbangan lingkungan dan sosial dalam keputusan manajemen. Pendekatan triple



bottom line (manusia, planet, keuntungan) akan menjadi standar daripada pengecualian.

Praktik manajemen tangkas akan terus mendapatkan popularitas, memerlukan pendekatan integrasi yang lebih fleksibel dan responsif. Model komando dan kontrol tradisional akan digantikan oleh sistem berbasis jaringan dan pengorganisasian mandiri.

Kerja jarak jauh dan organisasi virtual akan memerlukan pendekatan baru untuk integrasi, dengan penekanan yang lebih besar pada koordinasi digital dan kemampuan kepemimpinan virtual. Kedekatan fisik tidak lagi menjadi prasyarat untuk integrasi yang efektif.

DUMMMY



DUMMYY



BAB 9

MANAJEMEN PASAR

Manajemen pemasaran merupakan salah satu fungsi vital dalam operasional bisnis modern yang berperan sebagai jembatan antara perusahaan dan konsumen. Dalam era globalisasi dan digitalisasi saat ini, pemahaman mendalam tentang konsep pemasaran menjadi kunci sukses bagi setiap organisasi bisnis, baik yang bergerak dalam sektor barang maupun jasa.

A. Konsep Pemasaran Modern

Konsep pemasaran modern telah mengalami evolusi signifikan dari era pemasaran tradisional yang berorientasi pada produk menuju pendekatan yang berpusat pada pelanggan. Menurut Kotler dan Armstrong (2018), pemasaran modern didefinisikan sebagai proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok memperoleh kebutuhan dan keinginan mereka melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran produk yang bernilai dengan pihak lain.

Paradigma pemasaran modern dibangun atas empat pilar fundamental: orientasi pelanggan (*customer orientation*), pemasaran terintegrasi (*integrated marketing*), profitabilitas (*profitability*), dan tanggung jawab sosial (*social responsibility*). Orientasi pelanggan menekankan pentingnya



memahami kebutuhan, keinginan, dan perilaku konsumen sebagai dasar pengambilan keputusan bisnis (Pride & Ferrell, 2019).

Era digital telah mengubah lanskap pemasaran secara fundamental, memunculkan konsep pemasaran 4.0 yang diperkenalkan oleh Kotler et al. (2017). Konsep ini menekankan pada connectivity, conversation, collaboration, dan co-creation sebagai elemen kunci dalam membangun hubungan yang bermakna dengan pelanggan di era digital.

B. Bauran Pemasaran (*Marketing Mix 7P*)

Bauran pemasaran merupakan kombinasi variabel-variabel pemasaran yang dapat dikendalikan perusahaan untuk mempengaruhi respons konsumen dalam pasar sasaran. Konsep tradisional 4P (Product, Price, Place, Promotion) telah diperluas menjadi 7P dengan penambahan People, Process, dan Physical Evidence untuk mengakomodasi kompleksitas bisnis jasa modern (Booms & Bitner, 1981).

1. *Product Strategy*

Strategi produk merupakan inti dari bauran pemasaran yang meliputi pengembangan, positioning, dan manajemen portofolio produk. Levitt (1980) dalam konsep "total product" menjelaskan bahwa produk terdiri dari tiga tingkatan: core product (manfaat inti), actual product (produk nyata), dan augmented product (produk tambahan).

Pengembangan produk modern mengadopsi pendekatan customer co-creation dimana pelanggan terlibat aktif dalam proses inovasi. Prahalad dan Ramaswamy (2004) menekankan bahwa co-creation menciptakan nilai superior melalui kolaborasi antara perusahaan dan pelanggan dalam mengembangkan produk yang sesuai dengan kebutuhan spesifik.

Manajemen siklus hidup produk (Product Life Cycle) menjadi aspek krusial dalam strategi produk. Setiap tahap - introduction, growth, maturity, dan decline - memerlukan pendekatan pemasaran yang berbeda untuk memaksimalkan profitabilitas dan memperpanjang umur produk (Day, 1981).



2. **Price Strategy**

Penetapan harga merupakan keputusan strategis yang kompleks karena langsung berdampak pada revenue dan profitabilitas perusahaan. Monroe (2003) mengidentifikasi tiga pendekatan utama dalam penetapan harga: cost-based pricing, competition-based pricing, dan value-based pricing.

Value-based pricing semakin mendapat perhatian karena fokusnya pada nilai yang dipersepsikan pelanggan. Anderson et al.(2007) menekankan bahwa perusahaan harus memahami value proposition mereka secara mendalam untuk dapat menetapkan harga yang mencerminkan nilai sesungguhnya bagi pelanggan.

Strategi harga dinamis (*dynamic pricing*) menjadi tren dalam era digital, terutama dalam e-commerce dan platform digital. Algoritma machine learning memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan harga secara real-time berdasarkan demand, supply, dan faktor eksternal lainnya (Chen & Sheldon, 2016).

3. **Place/Distribution Strategy**

Strategi distribusi meliputi seluruh aktivitas yang membuat produk tersedia bagi konsumen target. Perkembangan teknologi telah mentransformasi saluran distribusi tradisional menuju multi-channel dan omni-channel approach (Verhoef et al., 2015).

Manajemen saluran distribusi modern menghadapi tantangan channel conflict dan channel integration. Perusahaan harus merancang strategi yang memungkinkan berbagai saluran bekerja secara sinergis tanpa saling merugikan. Konsep omni-channel retailing menekankan integrasi seamless antara online dan offline touchpoints (Rigby, 2011).

Supply chain management menjadi bagian integral dari strategi distribusi, terutama dalam konteks globalisasi. Efisiensi supply chain tidak hanya mempengaruhi cost structure tetapi juga customer experience melalui availability dan delivery performance (Christopher, 2016).

4. **Promotion Strategy**

Strategi promosi telah berkembang dari komunikasi satu arah menuju dialog interaktif dengan pelanggan. Integrated Marketing Communication



(IMC) menjadi framework dominan yang mengintegrasikan berbagai tools komunikasi untuk menciptakan pesan yang konsisten dan sinergis (Shimp & Andrews, 2013).

Digital marketing revolution telah mengubah lanskap promosi secara fundamental. Social media, content marketing, influencer marketing, dan search engine optimization menjadi komponen krusial dalam strategi promosi modern. Chaffey dan Ellis-Chadwick (2019) menekankan pentingnya pendekatan data-driven dalam merancang kampanye promosi digital.

Marketing automation dan personalization menjadi tren dominan dalam strategi promosi kontemporer. Teknologi AI dan machine learning memungkinkan perusahaan untuk menyampaikan pesan yang highly personalized pada skala massal (Kumar & Reinartz, 2016).

5. *People, Process, Physical Evidence*

Tiga elemen tambahan dalam bauran pemasaran jasa (People, Process, Physical Evidence) mencerminkan pentingnya service quality dalam menciptakan customer satisfaction dan loyalty.

a. *People*

Merupakan aset paling berharga dalam service delivery. Zeithaml et al. (2018) menekankan bahwa employee engagement dan service competency secara langsung mempengaruhi customer experience. Investment dalam training, empowerment, dan motivation karyawan menjadi kunci dalam menciptakan service excellence.

b. *Process*

Merujuk pada sistem dan prosedur yang digunakan dalam menyampaikan jasa. Service process design harus mempertimbangkan efficiency dan customer experience secara simultan. Lean service dan service design thinking menjadi metodologi populer dalam mengoptimalkan service processes (Stickdorn et al., 2018).

c. *Physical Evidence*

Mencakup semua elemen tangible yang mendukung service delivery dan membantu membentuk persepsi pelanggan. Servicescape



design menjadi bidang spesialisasi yang mengintegrasikan principles dari architecture, psychology, dan marketing untuk menciptakan environment yang mendukung positive customer experience (Bitner, 1992).

C. Segmentasi, *Targeting*, *Positioning* (STP)

STP framework merupakan fondasi strategic marketing yang memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi dan melayani market segments yang paling menguntungkan. Weinstein (2004) menjelaskan bahwa STP adalah proses sekuensial yang dimulai dari market segmentation, diikuti target market selection, dan culminated dengan positioning strategy.

1. *Market Segmentation*

Melibatkan pembagian pasar heterogen menjadi segmen-segmen homogen berdasarkan karakteristik tertentu. Kriteria segmentasi tradisional meliputi demographic, geographic, psychographic, dan behavioral variables. Era big data memungkinkan micro-segmentation dan real-time segmentation yang lebih presisi (Wedel & Kannan, 2016).

2. *Target Market Selection*

Memerlukan evaluasi daya tarik setiap segmen dan kesesuaian dengan kapabilitas perusahaan. Porter (1985) dalam generic strategies framework menekankan pentingnya focus strategy dalam melayani target market yang spesifik dengan proposisi nilai yang unggul.

3. *Positioning Strategy*

Bertujuan menciptakan persepsi yang distinctive dan favorable di benak target customers. Ries dan Trout (2001) menekankan bahwa positioning bukan tentang apa yang perusahaan lakukan pada produk, tetapi apa yang dilakukan pada pikiran prospek. Brand positioning harus sustainable, differentiated, dan relevant bagi target market.

D. Riset Pasar dan Perilaku Konsumen

Market research menyediakan intelligence yang diperlukan untuk pengambilan keputusan pemasaran yang efektif. Malhotra dan Birks (2017) mendefinisikan riset pasar sebagai systematic gathering, recording, dan



analyzing data tentang masalah yang berkaitan dengan marketing of goods dan services.

Metodologi riset pasar telah berkembang dari traditional methods (survei, focus group, observasi) menuju advanced techniques yang memanfaatkan big data dan artificial intelligence. Social media analytics, web analytics, dan mobile analytics menyediakan real-time insights tentang consumer behavior dan market trends (Tuten & Solomon, 2018).

Consumer behavior merupakan study tentang proses yang terlibat ketika individu atau grup memilih, membeli, menggunakan, atau dispose produk, jasa, ide, atau pengalaman untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka. Solomon (2017) mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi consumer behavior: cultural factors, social factors, personal factors, dan psychological factors.

Digital transformation telah mengubah consumer journey secara fundamental. Traditional linear funnel (awareness-interest-desire-action) telah berkembang menjadi complex, multi-touchpoint customer journey yang melibatkan online dan offline interactions. Understanding customer journey mapping menjadi krusial untuk mengoptimalkan customer experience di setiap touchpoint (Lemon & Verhoef, 2016).

E. Digital Marketing dan E-Commerce

Digital marketing revolution telah mentransformasi cara perusahaan berinteraksi dengan pelanggan dan menjalankan bisnis. Chaffey dan Ellis-Chadwick (2019) mendefinisikan digital marketing sebagai application of digital technologies yang membentuk online channels (web, e-mail, databases, mobile/wireless, dan digital TV) untuk berkontribusi pada marketing activities.

E-commerce telah menjadi channel dominan dalam berbagai industri, dipercepat oleh pandemic COVID-19 yang mengubah consumer behavior secara permanen. Laudon dan Traver (2020) mengklasifikasikan e-commerce menjadi B2C (Business-to-Consumer), B2B (Business-to-Business), C2C (Consumer-to-Consumer), dan social e-commerce.



Platform economy dan marketplace model telah mengubah competitive landscape secara fundamental. Amazon, Alibaba, dan platform serupa telah menciptakan ecosystem yang memungkinkan small businesses untuk reach global markets dengan relatif mudah. Platform strategy memerlukan understanding tentang network effects, multi-sided markets, dan ecosystem orchestration (Parker et al., 2016).

Mobile commerce (m-commerce) menjadi dominant force dalam e-commerce, terutama di emerging markets. Mobile-first approach dalam design dan user experience menjadi imperatif untuk kesuksesan dalam digital marketplace. Progressive Web Apps (PWA) dan mobile app optimization menjadi critical success factors (Shankar et al., 2016).

F. *Brand Management*

Brand management merupakan art dan science dalam membangun, mengukur, dan mengelola brand equity untuk menciptakan nilai jangka panjang bagi perusahaan. Keller (2013) dalam Customer-Based Brand Equity (CBBE) model menjelaskan bahwa brand equity dibangun melalui brand awareness, brand associations, perceived quality, dan brand loyalty.

Brand positioning harus distinctive, relevant, dan sustainable dalam jangka panjang. Aaker (1996) mengidentifikasi berbagai brand positioning strategies: attribute positioning, benefit positioning, use/application positioning, user positioning, competitor positioning, dan product category positioning.

Digital transformation telah mengubah brand management landscape secara fundamental. Social media telah memberikan power kepada consumers untuk mempengaruhi brand perception melalui user-generated content, reviews, dan viral sharing. Brand management dalam era digital memerlukan real-time monitoring, rapid response capability, dan authentic engagement dengan stakeholders (Fournier & Avery, 2011).

Brand storytelling menjadi powerful tool dalam membangun emotional connection dengan consumers. Fog et al. (2010) menekankan bahwa compelling brand stories dapat menciptakan differentiation yang sustainable, dan membangun brand loyalty yang kuat. Content marketing strategy harus aligned dengan brand story dan values.



G. *Customer Relationship Management (CRM)*

CRM merupakan strategic approach untuk managing company's interactions dengan current dan potential customers. Payne dan Frow (2013) mendefinisikan CRM sebagai strategic approach yang concerned dengan creating improved shareholder value melalui development of appropriate relationships dengan key customers dan customer segments.

Customer Lifetime Value (CLV) menjadi metric kunci dalam CRM yang mengukur total value yang akan dihasilkan customer sepanjang relationship mereka dengan perusahaan. Kumar dan Reinartz (2016) menekankan bahwa CLV-based customer management lebih profitable dibandingkan traditional transaction-based approach.

Technology-enabled CRM systems memungkinkan perusahaan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengaktifkan customer data untuk personalized experiences. Salesforce automation, marketing automation, dan customer service platforms terintegrasi dalam comprehensive CRM ecosystem yang mendukung 360-degree customer view.

Customer retention menjadi focus area yang critical karena cost of acquiring new customers jauh lebih tinggi dibandingkan retaining existing customers. Loyalty programs, customer success initiatives, dan proactive customer service menjadi strategies untuk meningkatkan customer retention dan advocacy (Reichheld & Markey, 2011).

H. Implementasi: Strategi Pemasaran Terintegrasi

Strategi pemasaran terpadu memerlukan koordinasi dan penyelarasan semua aktivitas pemasaran untuk menciptakan proposisi nilai yang konsisten dan menarik. Cravens dan Piercy (2013) menekankan bahwa implementasi strategi pemasaran yang berhasil memerlukan tujuan yang jelas, alokasi sumber daya yang tepat, mekanisme koordinasi yang efektif, dan pemantauan berkelanjutan.

Proses perencanaan pemasaran strategis melibatkan analisis situasi, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Analisis SWOT, analisis kompetitif, dan analisis pasar menyediakan landasan



untuk pengambilan keputusan strategis. Opsi-opsi strategis harus dievaluasi berdasarkan kriteria kelayakan, penerimaan, dan kesesuaian.

Kolaborasi lintas fungsi menjadi faktor kunci kesuksesan dalam menerapkan strategi pemasaran terpadu. Fungsi pemasaran harus bekerja erat dengan litbang, operasional, keuangan, dan sumber daya manusia untuk memastikan pelaksanaan yang mulus. Akuntabilitas pemasaran dan pengukuran ROI menjadi semakin penting untuk membenarkan investasi pemasaran (Stewart, 2009).

Metodologi pemasaran tangkas telah diadopsi untuk meningkatkan daya tanggap dan fleksibilitas dalam kondisi pasar yang berubah cepat. Scrum, design thinking, dan prinsip-prinsip lean startup diterapkan dalam konteks pemasaran untuk mempercepat inovasi dan meningkatkan daya tanggap pasar (Ewel, 2013).



DUMMYY



BAB 10

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu fungsi manajemen yang paling kritis dalam organisasi modern. Dalam era globalisasi dan digitalisasi saat ini, peran MSDM telah berkembang dari fungsi administratif tradisional menjadi mitra strategis yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. MSDM strategis tidak lagi hanya berfokus pada pengelolaan personel, tetapi pada pengintegrasian praktik-praktik SDM dengan strategi bisnis jangka panjang untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

A. Konsep Manajemen SDM Strategis

Manajemen SDM strategis adalah pendekatan yang menghubungkan praktik-praktik manajemen dan pengembangan SDM dengan tujuan bisnis jangka panjang dan hasil organisasi. Konsep ini berfokus pada isu-isu sumber daya jangka panjang dan strategi SDM lainnya seperti reward atau kinerja, yang menentukan bagaimana strategi tersebut dapat mendukung pencapaian objektif organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks bisnis abad ke-21, manajemen SDM strategis menghadapi transformasi signifikan dengan munculnya pengambilan keputusan berbasis data. Organisasi semakin menyadari pentingnya



memanfaatkan data untuk menginformasikan strategi SDM, mengukur hasil, dan mendorong perbaikan berkelanjutan. Resource-based view of the firm menjadi kerangka teoretis yang penting, dimana SDM dipandang sebagai sumber daya strategis yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing.

Karakteristik utama MSDM strategis meliputi:

1. Alignment dengan strategi bisnis organisasi
2. Fokus pada value creation dan competitive advantage
3. Penggunaan metrics dan analytics untuk pengambilan keputusan
4. Pendekatan proaktif dalam perencanaan SDM
5. Integrasi semua fungsi SDM untuk mencapai sinergi

B. Perencanaan SDM

Perencanaan SDM merupakan proses sistematis untuk memproyeksikan kebutuhan SDM organisasi di masa depan dan mengembangkan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Proses ini mencakup analisis kebutuhan SDM saat ini, proyeksi kebutuhan masa depan, identifikasi gap, dan pengembangan rencana aksi untuk mengatasi kesenjangan yang ada.

Perencanaan SDM yang efektif harus mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal, termasuk:

1. Strategi bisnis dan rencana pertumbuhan organisasi
2. Perubahan teknologi dan digitalisasi
3. Tren pasar tenaga kerja
4. Regulasi ketenagakerjaan
5. Faktor demografis dan sosial

Dalam era digital, perencanaan SDM semakin didukung oleh workforce analytics yang memungkinkan analisis mendalam terhadap data SDM untuk prediksi yang lebih akurat. Analisis ini membantu organisasi dalam succession planning dengan menganalisis data kinerja karyawan, perkembangan karir, dan potensi pertumbuhan.



C. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi merupakan proses kritis dalam memperoleh talenta terbaik untuk organisasi. Proses ini telah mengalami evolusi signifikan dengan adopsi teknologi digital dan analytics. Rekrutmen modern tidak hanya berfokus pada pengisian posisi kosong, tetapi pada identifikasi dan akuisisi talenta yang dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi.

HR analytics memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas rekrutmen dengan melacak dan mengukur berbagai metrik rekrutmen seperti:

1. *Time-to-fill untuk posisi yang dibuka*
2. *Cost-per-hire*
3. *Quality-of-hire*
4. *Source effectiveness*
5. *Candidate experience metrics*

Teknologi seperti *Artificial Intelligence (AI)* dan *Machine Learning (ML)* semakin banyak digunakan dalam proses seleksi untuk meningkatkan akurasi prediksi kinerja kandidat dan mengurangi bias dalam pengambilan keputusan. Namun, implementasi teknologi ini harus dilakukan dengan memperhatikan aspek etis dan keadilan dalam proses rekrutmen.

D. Orientasi dan Pelatihan

Program orientasi dan pelatihan merupakan investasi strategis dalam pengembangan SDM. Orientasi yang efektif tidak hanya memperkenalkan karyawan baru pada organisasi, tetapi juga membangun engagement dan commitment sejak hari pertama. Program ini harus dirancang untuk mempercepat proses adaptasi dan produktivitas karyawan baru.

Pelatihan dan pengembangan karyawan harus diselaraskan dengan kebutuhan strategis organisasi dan perkembangan teknologi. Pendekatan modern dalam pelatihan mencakup:

1. *Blended learning yang menggabungkan pembelajaran online dan offline*



2. Microlearning untuk pembelajaran yang lebih fleksibel
3. Personalized learning paths berdasarkan kebutuhan individu
4. Continuous learning culture
5. Measurement dan evaluation yang berbasis data

E. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja modern telah berevolusi dari sistem annual review tradisional menjadi pendekatan yang lebih dinamis dan berkelanjutan. Sistem manajemen kinerja yang efektif harus mampu:

1. Menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi
2. Memberikan feedback yang berkelanjutan
3. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan
4. Mendukung pengambilan keputusan SDM berbasis data

Performance analytics memungkinkan organisasi untuk menganalisis pola kinerja, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas, dan mengembangkan strategi peningkatan kinerja yang lebih efektif. Data kinerja juga dapat digunakan untuk succession planning dan identifikasi high-potential employees.

F. Sistem Kompensasi dan Benefit

Sistem kompensasi dan benefit yang kompetitif dan adil merupakan faktor kunci dalam menarik, memotivasi, dan mempertahankan talenta terbaik. Desain sistem kompensasi harus mempertimbangkan:

1. *Market competitiveness*
2. *Internal equity*
3. *Performance linkage*
4. *Total rewards approach*
5. *Cost effectiveness*

Trend terkini dalam kompensasi mencakup:

1. *Flexible benefits* yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu
2. *Well-being programs* yang komprehensif



3. *Recognition dan reward programs*
4. *Pay transparency initiatives*
5. *Performance-based incentives*

G. Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan aspek kritis dalam employee engagement dan retention. Program pengembangan karir yang efektif harus menyediakan clear career paths, development opportunities, dan succession planning yang robust. HRIS dapat mendukung pengembangan karir dengan menganalisis data kinerja, skills assessment, dan potensi pertumbuhan karyawan.

Elemen kunci dalam pengembangan karir meliputi:

1. *Career mapping dan planning*
2. *Skills development programs*
3. *Leadership development initiatives*
4. *Mentoring dan coaching programs*
5. *Cross-functional assignments*
6. *Performance-based progression*

H. Hubungan Industrial

Hubungan industrial yang harmonis merupakan fondasi bagi produktivitas dan stability organisasi. Manajemen hubungan industrial modern harus mampu:

1. Membangun komunikasi yang efektif dengan semua stakeholders
2. Mengelola konflik secara konstruktif
3. Memastikan compliance dengan regulasi ketenagakerjaan
4. Menciptakan workplace culture yang positif
5. Mendukung employee voice dan participation

I. HR Analytics dan HRIS

HR Analytics dan Human Resource Information System (HRIS) telah menjadi game changer dalam manajemen SDM modern. HR analytics



melibatkan penggunaan data analysis tools dan proses untuk menganalisis, menginterpretasikan, dan mengambil insights dari data yang terkait dengan SDM.

HRIS modern menyediakan berbagai fitur seperti:

1. Automated HR reporting tentang turnover, absensi, kinerja
2. Analytics untuk informed decision-making
3. Employee self-service portals
4. Performance management systems
5. Learning management systems
6. Recruitment dan applicant tracking systems

Perbedaan antara traditional HRIS dan HR analytics terletak pada reporting dan logic flow. Traditional HRIS workflow berbasis pada hard-coded business rules, sedangkan HR analytics berbasis pada statistical modeling dan machine learning yang diterapkan pada data SDM.

J. Implementasi: *Building High Performance Team*

Membangun high performance team merupakan culmination dari semua fungsi MSDM yang telah dibahas. High performance team dicirikan oleh:

1. *Clear vision dan shared goals*
2. *Complementary skills dan competencies*
3. *Mutual accountability*
4. *Effective communication*
5. *Continuous learning dan improvement*
6. *Strong leadership*
7. *Performance-driven culture*

Implementasi high performance team memerlukan pendekatan sistematis yang mengintegrasikan semua aspek MSDM, mulai dari rekrutmen talenta terbaik, pengembangan kapabilitas, manajemen kinerja yang efektif, hingga sistem reward yang mendukung kolaborasi dan excellence.





BAB 11

MANAJEMEN OPERASI

A. Konsep Manajemen Operasi

Manajemen operasi merupakan bidang manajemen yang berfokus pada perancangan, pengoperasian, dan peningkatan sistem produksi yang mengubah input menjadi output berupa barang atau jasa. Menurut Heizer, Render, dan Munson (2017), manajemen operasi adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output. Konsep ini mencakup pengambilan keputusan strategis, taktis, dan operasional yang berkaitan dengan fungsi operasi dalam organisasi.

Ruang lingkup manajemen operasi meliputi perencanaan produksi, desain produk dan proses, manajemen kualitas, pengendalian persediaan, perencanaan kapasitas, tata letak fasilitas, dan penjadwalan produksi. Stevenson (2018) menekankan bahwa manajemen operasi memiliki peran vital dalam pencapaian tujuan organisasi melalui penggunaan sumber daya yang efisien dan efektif.

Evolusi manajemen operasi telah berkembang dari fokus pada efisiensi produksi manufaktur hingga mencakup sektor jasa dan integrasi teknologi digital. Era Industry 4.0 telah mengubah paradigma manajemen operasi



dengan mengintegrasikan Internet of Things (IoT), artificial intelligence, dan big data analytics dalam proses operasional.

B. Desain Sistem Operasi

Desain sistem operasi merupakan tahapan kritis yang menentukan bagaimana sumber daya organisasi akan dikonfigurasi untuk menghasilkan produk atau jasa. Krajewski, Malhotra, dan Ritzman (2019) mendefinisikan desain sistem operasi sebagai proses pengambilan keputusan jangka panjang yang menentukan karakteristik struktural dari sistem operasi.

1. Desain Produk dan Jasa

Desain produk dan jasa harus mempertimbangkan kebutuhan pelanggan, kemampuan teknologi, dan kendala sumber daya. Proses desain melibatkan tahapan konseptualisasi, pengembangan, pengujian, dan implementasi. *Quality Function Deployment* (QFD) sering digunakan sebagai metodologi untuk menerjemahkan kebutuhan pelanggan menjadi spesifikasi teknis produk.

2. Desain Proses

Pemilihan proses produksi harus diselaraskan dengan volume produksi, variasi produk, dan tingkat customizability yang diinginkan. Terdapat empat tipe utama proses: job shop, batch, line flow, dan continuous flow. Setiap tipe memiliki karakteristik, keunggulan, dan keterbatasan masing-masing.

3. Tata Letak Fasilitas

Tata letak fasilitas mempengaruhi efisiensi operasional, biaya material handling, dan fleksibilitas produksi. Terdapat tiga tipe utama tata letak: process layout, product layout, dan cellular layout. Pemilihan tata letak harus mempertimbangkan volume produksi, variasi produk, dan aliran material.

C. Perencanaan dan Pengendalian Produksi

Perencanaan dan pengendalian produksi (PPC) adalah fungsi manajemen operasi yang bertanggung jawab atas perencanaan, pengarahan, dan pengendalian aliran material melalui proses manufaktur. Vollmann, Berry,



Whybark, dan Jacobs (2005) mengidentifikasi hierarki perencanaan produksi yang terdiri dari perencanaan agregat, master production schedule, dan material requirements planning.

1. Perencanaan Agregat

Perencanaan agregat bertujuan menentukan tingkat produksi, tenaga kerja, dan persediaan untuk memenuhi permintaan dalam jangka menengah (3-18 bulan). Strategi perencanaan agregat meliputi level strategy, chase strategy, dan mixed strategy, masing-masing dengan trade-off antara biaya dan fleksibilitas.

2. *Master Production Schedule* (MPS)

MPS merupakan rencana produksi detail yang menspecificasi item mana yang akan diproduksi, kapan, dan dalam jumlah berapa. MPS harus feasible dalam hal kapasitas dan material, serta memberikan komitmen yang realistis kepada pelanggan.

3. *Material Requirements Planning* (MRP)

MRP adalah sistem perencanaan dan pengendalian persediaan yang menghitung kebutuhan material berdasarkan jadwal produksi utama, dan struktur produk. MRP II (Manufacturing Resource Planning) memperluas konsep MRP dengan mengintegrasikan aspek keuangan dan kapasitas.

D. Manajemen Kualitas (TQM)

Total Quality Management (TQM) adalah filosofi manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan melalui keterlibatan seluruh anggota organisasi. Deming (1986) menekankan bahwa kualitas harus dibangun ke dalam produk dan proses, bukan diinspeksi setelahnya.

1. Prinsip-prinsip TQM

TQM didasarkan pada beberapa prinsip fundamental: fokus pada pelanggan, keterlibatan total karyawan, pendekatan proses, sistem terintegrasi, pendekatan strategis dan sistematis, peningkatan berkelanjutan, pengambilan keputusan berdasarkan fakta, dan komunikasi yang efektif.



2. Tools dan Teknik Kualitas

Berbagai tools kualitas dapat digunakan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan memecahkan masalah kualitas, termasuk Seven Basic Tools (histogram, control chart, scatter diagram, Pareto diagram, cause-and-effect diagram, flowchart, dan check sheet) dan Seven Management Tools.

3. Sertifikasi Kualitas

Sistem manajemen kualitas internasional seperti ISO 9001 memberikan framework untuk implementasi praktik kualitas yang konsisten. Sertifikasi ini membantu organisasi membangun kepercayaan pelanggan, dan meningkatkan efisiensi operasional.

E. *Supply Chain Management*

Supply Chain Management (SCM) adalah pengelolaan aliran barang, informasi, dan keuangan dari pemasok hingga pelanggan akhir. Christopher (2016) mendefinisikan supply chain sebagai jaringan organisasi yang terlibat dalam berbagai proses dan aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk produk dan jasa kepada konsumen akhir.

1. Strategi Supply Chain

Pemilihan strategi supply chain harus diselaraskan dengan karakteristik produk dan kebutuhan pasar. Fisher (1997) mengkategorikan produk menjadi functional dan innovative, yang masing-masing memerlukan strategi supply chain yang berbeda: efficient supply chain untuk produk functional dan responsive supply chain untuk produk innovative.

2. Integrasi Supply Chain

Integrasi supply chain melibatkan koordinasi aktivitas di sepanjang rantai pasokan, untuk mengoptimalkan kinerja keseluruhan sistem. Integrasi dapat dilakukan secara internal (antar fungsi dalam organisasi) dan eksternal (dengan mitra supply chain).

3. Teknologi dalam SCM

Teknologi informasi memainkan peran krusial dalam SCM modern, termasuk Enterprise Resource Planning (ERP), Electronic Data



Interchange (EDI), Radio Frequency Identification (RFID), dan blockchain technology untuk meningkatkan visibilitas dan traceability.

F. Manajemen Persediaan

Manajemen persediaan bertujuan menentukan tingkat persediaan optimal yang meminimalkan total biaya sambil mempertahankan level service yang diinginkan. Silver, Pyke, dan Peterson (1998) mengidentifikasi trade-off fundamental antara biaya penyimpanan, biaya pemesanan, dan biaya kekurangan persediaan.

1. Model Persediaan Deterministik

Economic Order Quantity (EOQ) merupakan model dasar yang menentukan jumlah pemesanan optimal untuk meminimalkan total biaya persediaan. Model ini mengasumsikan demand konstan, lead time tetap, dan tidak ada stock-out.

2. Model Persediaan Probabilistik

Dalam kondisi ketidakpastian demand, model persediaan harus mempertimbangkan variabilitas permintaan dan menggunakan safety stock untuk mengurangi risiko stock-out. Continuous review system dan periodic review system adalah dua pendekatan utama dalam manajemen persediaan probabilistik.

3. ABC Analysis

ABC analysis mengategorikan item persediaan berdasarkan nilai atau kepentingannya, memungkinkan alokasi sumber daya manajemen yang lebih efektif. Kategori A (high value) memerlukan kontrol ketat, kategori B (medium value) kontrol sedang, dan kategori C (low value) kontrol minimal.

G. *Lean Manufacturing* dan *Six Sigma*

Lean Manufacturing dan Six Sigma adalah dua metodologi peningkatan proses yang populer dalam manajemen operasi modern. Lean fokus pada eliminasi waste, sedangkan Six Sigma fokus pada pengurangan variabilitas proses.



1. *Lean Manufacturing*

Lean Manufacturing, yang berasal dari Toyota Production System, bertujuan menciptakan value bagi pelanggan dengan mengeliminasi waste (muda). Womack dan Jones (2003) mengidentifikasi lima prinsip lean: define value, map value stream, create flow, establish pull, dan seek perfection.

Tujuh tipe waste dalam lean manufacturing meliputi: overproduction, waiting, transportation, over-processing, inventory, motion, dan defects. Tools lean seperti 5S, kanban, poka-yoke, dan kaizen digunakan untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip lean.

2. *Six Sigma*

Six Sigma adalah metodologi peningkatan kualitas yang bertujuan mengurangi defect hingga 3.4 defects per million opportunities. Metodologi DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) digunakan untuk proyek peningkatan, sedangkan DMADV (Define, Measure, Analyze, Design, Verify) digunakan untuk proyek desain.

3. *Lean Six Sigma*

Integrasi lean dan Six Sigma menggabungkan kecepatan lean dengan rigor statistik Six Sigma. Pendekatan ini memberikan framework komprehensif, untuk peningkatan operasional, yang berkelanjutan.

H. Teknologi dalam Operasi (*Industry 4.0*)

Industry 4.0 merepresentasikan revolusi industri keempat yang mengintegrasikan teknologi digital, fisik, dan biologis dalam operasi manufaktur dan jasa. Schwab (2016) menggambarkan Industry 4.0 sebagai transformasi fundamental dalam cara memproduksi, mengelola, dan mengonsumsi.

1. Teknologi Kunci Industry 4.0

Internet of Things (IoT) memungkinkan konektivitas mesin dan peralatan untuk pengumpulan data real-time. Artificial Intelligence dan Machine Learning memungkinkan pengambilan keputusan otomatis dan prediktif. Big Data Analytics memberikan insights dari volume



data yang besar. Cloud Computing menyediakan infrastruktur fleksibel untuk pemrosesan dan penyimpanan data.

2. *Cyber-Physical Systems*

Cyber-Physical Systems (CPS) mengintegrasikan komputasi, jaringan, dan proses fisik untuk menciptakan sistem yang dapat memantau dan mengendalikan operasi secara real-time. CPS memungkinkan implementasi smart factory dengan tingkat otomatisasi dan adaptabilitas yang tinggi.

3. Implementasi Industry 4.0

Implementasi Industry 4.0 memerlukan transformasi digital yang menyeluruh, termasuk upgrade infrastruktur teknologi, pengembangan kompetensi digital karyawan, dan perubahan budaya organisasi. Organisasi perlu mengembangkan roadmap digital yang jelas dan implementasi bertahap.

I. *Service Operations Management*

Service Operations Management (SOM) melibatkan desain, operasi, dan peningkatan sistem yang menghasilkan jasa. Fitzsimmons dan Fitzsimmons (2014) menekankan bahwa operasi jasa memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari operasi manufaktur: intangibility, heterogeneity, inseparability, dan perishability.

1. Karakteristik Operasi Jasa

Intangibility berarti jasa tidak dapat dilihat atau dirasakan sebelum dikonsumsi. Heterogeneity mencerminkan variabilitas dalam penyampaian jasa. Inseparability menunjukkan bahwa produksi, dan konsumsi jasa terjadi bersamaan. Perishability berarti jasa tidak dapat disimpan.

2. Desain Sistem Jasa

Desain sistem jasa harus mempertimbangkan service concept, service package, dan service delivery system. Service blueprint merupakan tool yang berguna untuk memvisualisasikan proses jasa dan mengidentifikasi potential failure points.



3. Manajemen Kualitas Jasa

Kualitas jasa dapat diukur menggunakan model SERVQUAL yang mengidentifikasi lima dimensi: reliability, assurance, tangibles, empathy, dan responsiveness. Gap analysis membantu mengidentifikasi kesenjangan antara ekspektasi dan persepsi pelanggan.

J. Implementasi: Optimasi Proses Operasi

Implementasi optimasi proses operasi memerlukan pendekatan sistematis yang mengintegrasikan berbagai konsep dan tools manajemen operasi. Proses optimasi melibatkan analisis situasi saat ini, identifikasi peluang perbaikan, pengembangan solusi, implementasi, dan monitoring.

1. Metodologi Optimasi

Process mapping membantu memvisualisasikan aliran proses saat ini dan mengidentifikasi bottleneck atau inefficiency. Value stream mapping mengidentifikasi aktivitas yang menambah nilai dan yang tidak menambah nilai. Root cause analysis membantu mengidentifikasi akar permasalahan.

2. Pengukuran Kinerja

Key Performance Indicators (KPIs) harus ditetapkan untuk mengukur efektivitas optimasi proses. Balanced Scorecard dapat digunakan untuk mengintegrasikan berbagai perspektif kinerja: finansial, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

3. *Change Management*

Implementasi optimasi proses memerlukan manajemen perubahan yang efektif. Resistensi terhadap perubahan harus diantisipasi dan dikelola melalui komunikasi yang jelas, keterlibatan karyawan, pelatihan, dan dukungan manajemen.

4. *Continuous Improvement*

Optimasi proses harus dipandang sebagai upaya berkelanjutan, bukan proyek one-time. Budaya continuous improvement harus dikembangkan untuk memastikan peningkatan yang berkelanjutan dalam kinerja operasional.





BAB 12

MANAJEMEN KEUANGAN DAN AKUNTANSI

A. Konsep Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan merupakan salah satu fungsi vital dalam organisasi yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan keuangan perusahaan (Brigham & Houston, 2019). Pada dasarnya, manajemen keuangan melibatkan tiga keputusan utama: keputusan investasi (*investment decisions*), keputusan pendanaan (*financing decisions*), dan keputusan dividen (*dividend decisions*).

Tujuan utama manajemen keuangan adalah memaksimalkan nilai perusahaan bagi pemegang saham melalui optimalisasi penggunaan sumber daya keuangan. Hal ini dicapai melalui pengelolaan yang efisien terhadap aset perusahaan, struktur modal yang optimal, dan kebijakan dividen yang tepat (Ross et al., 2020).

Fungsi manajemen keuangan mencakup: (1) perencanaan keuangan dan peramalan, (2) keputusan investasi dalam aset tetap dan modal kerja, (3) penentuan struktur modal yang optimal, (4) pengelolaan arus kas, dan (5) pengendalian keuangan melalui analisis varians dan tindakan korektif (Van Horne & Wachowicz, 2017).



B. Laporan Keuangan dan Analisis

Laporan keuangan merupakan ringkasan dari transaksi keuangan yang terjadi selama periode akuntansi tertentu dan menyajikan posisi keuangan perusahaan pada titik waktu tertentu. Laporan keuangan terdiri dari empat komponen utama yang saling berkaitan, dan memberikan gambaran komprehensif tentang kinerja dan posisi keuangan perusahaan.

1. Neraca (*Balance Sheet*)

Neraca adalah laporan keuangan yang menggambarkan posisi keuangan perusahaan pada tanggal tertentu dengan menunjukkan hubungan antara aset, kewajiban, dan ekuitas (Kieso et al., 2020). Persamaan dasar akuntansi yang mendasari neraca adalah:

$$\text{Aset} = \text{Kewajiban} + \text{Ekuitas}$$

Aset dibagi menjadi aset lancar (*current assets*) seperti kas, piutang, dan persediaan, serta aset tidak lancar (*non-current assets*) seperti properti, pabrik, dan peralatan. Kewajiban terdiri dari kewajiban jangka pendek dan jangka panjang, sedangkan ekuitas mencakup modal disetor dan laba ditahan.

Analisis neraca memungkinkan stakeholder untuk menilai likuiditas, solvabilitas, dan struktur modal perusahaan. Informasi ini sangat penting untuk pengambilan keputusan investasi dan kredit (Wild et al., 2019).

2. Laporan Laba Rugi

Laporan laba rugi menyajikan kinerja keuangan perusahaan selama periode tertentu dengan menunjukkan pendapatan, beban, dan laba atau rugi yang dihasilkan. Struktur laporan laba rugi mengikuti format:

$$\text{Laba Bersih} = \text{Pendapatan} - \text{Beban}$$

Komponen utama meliputi pendapatan operasional, harga pokok penjualan, laba kotor, beban operasional, laba operasional, pendapatan dan beban non-operasional, serta laba bersih. Analisis laporan laba rugi membantu dalam mengevaluasi profitabilitas, efisiensi operasional, dan tren kinerja perusahaan (Subramanyam, 2018).



3. Laporan Arus Kas

Laporan arus kas menyajikan informasi tentang penerimaan dan pengeluaran kas selama periode tertentu, yang diklasifikasikan menjadi tiga kategori:

- a. Arus Kas dari Aktivitas Operasi: Kas yang berasal dari kegiatan utama perusahaan
- b. Arus Kas dari Aktivitas Investasi: Kas yang berkaitan dengan pembelian dan penjualan aset jangka panjang
- c. Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan: Kas yang berkaitan dengan transaksi dengan pemilik dan kreditor

Laporan arus kas penting untuk menilai kemampuan perusahaan menghasilkan kas, memenuhi kewajiban, dan mendanai pertumbuhan (Wahlen et al., 2018).

C. Analisis Rasio Keuangan

Analisis rasio keuangan merupakan teknik analisis yang menggunakan hubungan matematis antara pos-pos laporan keuangan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan. Rasio keuangan dikelompokkan menjadi lima kategori utama:

1. Rasio Likuiditas
 - a. $\text{Current Ratio} = \text{Aset Lancar} / \text{Kewajiban Lancar}$
 - b. $\text{Quick Ratio} = (\text{Aset Lancar} - \text{Persediaan}) / \text{Kewajiban Lancar}$
 - c. $\text{Cash Ratio} = \text{Kas} / \text{Kewajiban Lancar}$
2. Rasio Aktivitas (Activity Ratios)
 - a. $\text{Inventory Turnover} = \text{Harga Pokok Penjualan} / \text{Rata-rata Persediaan}$
 - b. $\text{Receivables Turnover} = \text{Penjualan Kredit} / \text{Rata-rata Piutang}$
 - c. $\text{Total Asset Turnover} = \text{Penjualan} / \text{Rata-rata Total Aset}$
3. Rasio Leverage (Debt Ratios)
 - a. $\text{Debt-to-Equity Ratio} = \text{Total Kewajiban} / \text{Total Ekuitas}$
 - b. $\text{Debt Ratio} = \text{Total Kewajiban} / \text{Total Aset}$
 - c. $\text{Times Interest Earned} = \text{EBIT} / \text{Beban Bunga}$



4. Rasio Profitabilitas

- a. $\text{Gross Profit Margin} = \text{Laba Kotor} / \text{Penjualan}$
- b. $\text{Net Profit Margin} = \text{Laba Bersih} / \text{Penjualan}$
- c. $\text{Return on Assets (ROA)} = \text{Laba Bersih} / \text{Rata-rata Total Aset}$
- d. $\text{Return on Equity (ROE)} = \text{Laba Bersih} / \text{Rata-rata Ekuitas}$

5. Rasio Pasar

- a. $\text{Price-to-Earnings Ratio} = \text{Harga per Saham} / \text{Laba per Saham}$
- b. $\text{Market-to-Book Ratio} = \text{Harga per Saham} / \text{Nilai Buku per Saham}$

Analisis rasio memberikan insight tentang kinerja relatif perusahaan dibandingkan dengan industri, kompetitor, atau kinerja historis (Gibson, 2017).

D. Perencanaan dan Pengendalian Keuangan

Perencanaan keuangan adalah proses sistematis untuk menentukan kebutuhan keuangan masa depan dan mengidentifikasi sumber-sumber pembiayaan yang diperlukan. Proses ini melibatkan penyusunan anggaran, proyeksi laporan keuangan pro forma, dan perencanaan kas jangka pendek dan panjang.

Komponen utama perencanaan keuangan mencakup:

1. Anggaran Operasional
 - a. Anggaran penjualan
 - b. Anggaran produksi
 - c. Anggaran biaya operasional
 - d. Anggaran laba rugi pro forma
2. Anggaran Modal
 - a. Anggaran investasi aset tetap
 - b. Anggaran pembiayaan jangka panjang
 - c. Neraca pro forma
3. Anggaran Kas
 - a. Proyeksi penerimaan kas



- b. Proyeksi pengeluaran kas
- c. Kebutuhan pembiayaan jangka pendek

Pengendalian keuangan dilakukan melalui analisis varians antara anggaran dan realisasi, serta implementasi tindakan korektif untuk mencapai target yang ditetapkan (Drury, 2018).

E. Manajemen Modal Kerja

Modal kerja adalah investasi perusahaan dalam aset jangka pendek yang diperlukan untuk operasi sehari-hari. Manajemen modal kerja yang efektif sangat penting untuk menjaga likuiditas, dan profitabilitas perusahaan.

1. Komponen Modal Kerja:

- a. Manajemen Kas: Optimalisasi saldo kas untuk memenuhi kebutuhan operasional sambil meminimalkan opportunity cost
- b. Manajemen Piutang: Pengelolaan kebijakan kredit, collection procedures, dan credit terms
- c. Manajemen Persediaan: Optimalisasi tingkat persediaan untuk meminimalkan biaya penyimpanan dan stockout

2. Strategi Manajemen Modal Kerja:

- a. Strategi Konservatif: Tingkat modal kerja tinggi untuk menjaga likuiditas
- b. Strategi Agresif: Tingkat modal kerja rendah untuk meningkatkan profitabilitas
- c. Strategi Moderat: Keseimbangan antara likuiditas dan profitabilitas

Teknik analisis meliputi cash conversion cycle, yang mengukur waktu yang dibutuhkan untuk mengkonversi investasi persediaan menjadi kas (Block et al., 2019).

F. Investasi dan *Capital Budgeting*

Capital budgeting adalah proses evaluasi dan seleksi investasi jangka panjang yang konsisten dengan tujuan memaksimalkan nilai perusahaan. Keputusan investasi memiliki dampak jangka panjang dan melibatkan komitmen sumber daya yang besar.



1. Metode Evaluasi Investasi:

- a. Net Present Value (NPV) $NPV = \sum(CF_t / (1+r)^t) - \text{Initial Investment}$
- b. Internal Rate of Return (IRR) IRR adalah discount rate yang membuat $NPV = 0$
- c. Profitability Index (PI) $PI = \text{Present Value of Future Cash Flows} / \text{Initial Investment}$
- d. Payback Period Waktu yang diperlukan untuk mengembalikan investasi awal

2. Faktor-faktor Mempengaruhi Keputusan Investasi:

- a. Estimasi arus kas masa depan
- b. Tingkat risiko proyek
- c. *Cost of capital* perusahaan
- d. Dampak terhadap struktur modal
- e. Pertimbangan strategis dan non-finansial

Analisis sensitivitas, dan scenario analysis digunakan untuk mengevaluasi risiko investasi dalam kondisi ketidakpastian (Peterson & Fabozzi, 2017).

G. Sumber Pembiayaan Usaha

Pembiayaan usaha dapat diperoleh dari berbagai sumber yang dikategorikan berdasarkan jangka waktu, kepemilikan, dan karakteristik lainnya.

1. Pembiayaan Internal:

- a. Laba ditahan (*retained earnings*)
- b. Depresiasi dan amortisasi
- c. Penjualan aset tidak produktif

2. Pembiayaan Eksternal:

- a. Pembiayaan Debt:
 - 1) Kredit bank jangka pendek dan panjang
 - 2) Obligasi korporasi
 - 3) *Leasing* dan *factoring*
 - 4) *Trade credit*



- b. Pembiayaan Equity:
 - 1) Saham biasa (*common stock*)
 - 2) Saham preferen (*preferred stock*)
 - 3) Rights offering
 - 4) Private equity dan *venture capital*

3. Pembiayaan Hibrid:

- a. *Convertible bonds*
- b. *Warrants*
- c. *Mezzanine financing*

Pemilihan sumber pembiayaan harus mempertimbangkan biaya modal, risiko finansial, fleksibilitas, dan dampak terhadap struktur kepemilikan (Brealey et al., 2020).

H. Manajemen Risiko Keuangan

Risiko keuangan adalah kemungkinan terjadinya kerugian finansial akibat perubahan variabel keuangan yang tidak terduga. Manajemen risiko keuangan bertujuan mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola eksposur risiko untuk meminimalkan dampak negatif terhadap nilai perusahaan.

1. Jenis-jenis Risiko Keuangan:

- a. Risiko Pasar (*Market Risk*)
 - 1) Risiko tingkat bunga
 - 2) Risiko nilai tukar
 - 3) Risiko harga komoditas
 - 4) Risiko ekuitas
- b. Risiko Kredit (*Credit Risk*)
 - 1) Default risk dari pelanggan
 - 2) Counterparty risk dalam transaksi finansial
- c. Risiko Likuiditas
 - 1) Funding liquidity risk
 - 2) Market liquidity risk



- d. Risiko Operasional
 - 1) Kegagalan sistem internal
 - 2) Human error
 - 3) Fraud dan kejahatan siber

2. Teknik Manajemen Risiko:

- a. Risk Avoidance: Menghindari aktivitas berisiko tinggi
- b. Risk Reduction: Diversifikasi dan hedging
- c. Risk Transfer: Asuransi dan derivatives
- d. Risk Retention: Menanggung risiko dengan self-insurance

Instrumen derivatif seperti futures, options, dan swaps sering digunakan untuk hedging risiko finansial (Hull, 2018).

I. *Fintech dan Digital Banking*

Revolusi teknologi finansial (fintech) telah mengubah lanskap perbankan dan layanan keuangan secara fundamental. Fintech mengintegrasikan teknologi digital dengan layanan finansial tradisional untuk menciptakan solusi yang lebih efisien, accessible, dan user-friendly.

1. Kategori Fintech:

- a. Digital Payments
 - 1) E-wallet (GoPay, OVO, DANA)
 - 2) Mobile banking
 - 3) QR code payments
 - 4) Cryptocurrency dan blockchain
- b. Digital Lending
 - 1) Peer-to-peer (P2P) lending
 - 2) Online micro-finance
 - 3) Credit scoring menggunakan AI/ML
- c. Digital Investment
 - 1) Robo-advisors
 - 2) Online trading platforms



- 3) Crowdfunding
- 4) Digital asset management
- d. Digital Insurance (Insurtech)
 - 1) On-demand insurance
 - 2) Usage-based insurance
 - 3) Automated claims processing

2. Dampak Digital Banking:

- a. Reduced operational costs
- b. Enhanced customer experience
- c. Financial inclusion
- d. Data-driven decision making
- e. Real-time transaction processing

Namun, adopsi fintech juga menimbulkan tantangan terkait cybersecurity, regulatory compliance, dan financial stability (Gomber et al.,2018).

J. Implementasi: *Financial Planning* untuk UMKM

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki karakteristik unik yang memerlukan pendekatan khusus dalam manajemen keuangan. Keterbatasan sumber daya, akses ke pasar modal, dan expertise keuangan menjadi tantangan utama yang dihadapi UMKM.

1. Komponen Financial Planning untuk UMKM:

- a. Sistem Pencatatan Keuangan Sederhana
 - 1) Buku kas harian
 - 2) Catatan piutang dan utang
 - 3) Laporan laba rugi bulanan
 - 4) Proyeksi arus kas
- b. Manajemen Modal Kerja UMKM
 - 1) Optimalisasi tingkat persediaan
 - 2) Pengelolaan piutang pelanggan



- 3) Negosiasi terms pembayaran supplier
 - 4) Cash flow forecasting
- c. Akses Pembiayaan UMKM
- 1) Kredit Usaha Rakyat (KUR)
 - 2) Peer-to-peer lending platforms
 - 3) Venture capital untuk startup
 - 4) Crowdfunding
- d. Digital Financial Tools untuk UMKM
- 1) Aplikasi pencatatan keuangan digital
 - 2) Digital payment systems
 - 3) Online accounting software
 - 4) Financial analytics tools
- e. Risk Management untuk UMKM
- 1) Asuransi usaha
 - 2) Diversifikasi produk/pasar
 - 3) Emergency fund management
 - 4) Contingency planning

2. Strategi Implementasi:

- a. Assessment: Evaluasi kondisi keuangan existing
- b. Planning: Penyusunan rencana keuangan jangka pendek dan menengah
- c. Implementation: Eksekusi strategi dengan monitoring berkala
- d. Evaluation: Review dan adjustment berdasarkan performance

Financial literacy, dan capacity building merupakan kunci sukses implementasi financial planning untuk UMKM (Beck & Demirguc-Kunt, 2019).





BAB 13

EKONOMI KREATIF

A. Konsep Ekonomi Kreatif

Ekonomi kreatif telah menjadi salah satu pilar penting dalam pembangunan ekonomi global di era modern. Konsep ekonomi kreatif pertama kali diperkenalkan oleh John Howkins dalam bukunya *"The Creative Economy: How People Make Money from Ideas"* pada tahun 2001, yang mendefinisikan ekonomi kreatif sebagai kegiatan ekonomi yang berbasis pada kreativitas, keterampilan, dan bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan dan lapangan kerja melalui penciptaan dan pemanfaatan daya kreasi dan daya cipta individu tersebut (Howkins, 2001).

Menurut UNCTAD (2018), ekonomi kreatif merupakan konsep yang berkembang berdasarkan aset kreatif yang berpotensi menghasilkan pertumbuhan ekonomi dan pembangunan. Konsep ini mencakup aspek yang lebih luas dari sekadar industri kreatif, meliputi interaksi antara kreativitas manusia, teknologi, dan kekayaan intelektual. UNESCO (2013) menekankan bahwa ekonomi kreatif tidak hanya fokus pada produk akhir, tetapi juga pada proses kreatif yang melibatkan penciptaan, produksi, dan distribusi barang dan jasa yang menggunakan kreativitas dan modal intelektual sebagai input utama.



Di Indonesia, Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (2020) mendefinisikan ekonomi kreatif sebagai perwujudan nilai tambah dari kekayaan intelektual yang bersumber dari kreativitas manusia yang berbasis warisan budaya, ilmu pengetahuan, dan/atau teknologi. Definisi ini menekankan pentingnya warisan budaya Indonesia sebagai sumber inspirasi dan diferensiasi dalam pengembangan ekonomi kreatif nasional.

Karakteristik utama ekonomi kreatif menurut Florida (2002) meliputi: (1) berbasis pada ide dan kreativitas individu; (2) menghasilkan kekayaan intelektual; (3) memiliki potensi penciptaan lapangan kerja dan peningkatan ekspor; (4) terdiri dari mikro, kecil, dan menengah enterprises; dan (5) merupakan kombinasi antara seni, bisnis, dan teknologi.

B. Sektor-Sektor Ekonomi Kreatif

1. Kuliner

Sektor kuliner dalam ekonomi kreatif Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang sangat signifikan. Menurut data Badan Ekonomi Kreatif (2019), subsektor kuliner menyumbang 41,69% dari total kontribusi ekonomi kreatif terhadap PDB nasional. Kreativitas dalam sektor kuliner tidak hanya terbatas pada inovasi rasa dan penyajian, tetapi juga meliputi konsep restoran, packaging, dan strategi pemasaran yang unik.

Tristanto (2018) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa industri kuliner kreatif Indonesia memiliki keunggulan kompetitif melalui pemanfaatan bahan lokal, resep tradisional yang dimodifikasi, dan penyajian yang mengadopsi tren global. Contoh sukses seperti brand Teh Botol Sosro, Indomie, dan berbagai startup kuliner seperti Fore Coffee dan Kopi Kenangan mendemonstrasikan bagaimana kreativitas dapat mengangkat produk lokal ke tingkat nasional bahkan internasional.

2. Fashion

Industri fashion Indonesia dalam konteks ekonomi kreatif menunjukkan perkembangan pesat dengan pertumbuhan rata-rata 7,2% per tahun (Kementerian Perindustrian, 2020). Fashion kreatif Indonesia dicirikan dengan perpaduan antara motif tradisional dengan desain kontemporer, seperti yang ditunjukkan oleh perancang seperti Didiet Maulana, Dian Pelangi, dan Barli Asmara.



Sari dan Widodo (2019) mengidentifikasi bahwa kekuatan fashion kreatif Indonesia terletak pada kekayaan budaya tekstil nusantara seperti batik, songket, dan tenun ikat. Digitalisasi proses desain dan pemasaran melalui platform e-commerce telah membuka peluang yang lebih luas bagi designer muda untuk mengakses pasar global. Brand seperti Unkl347, This is April, dan Rampai menjadi contoh sukses fashion brand yang berhasil menggabungkan estetika lokal dengan trend global.

3. Digital/Teknologi

Sektor digital dan teknologi merupakan tulang punggung transformasi ekonomi kreatif di era industri 4.0. McKinsey Global Institute (2020) melaporkan bahwa ekonomi digital Indonesia diproyeksikan mencapai USD 130 miliar pada tahun 2025. Kreativitas dalam sektor ini mencakup pengembangan aplikasi, game, content digital, dan platform teknologi inovatif.

Startup teknologi kreatif Indonesia seperti Gojek, Tokopedia, dan Traveloka telah menjadi unicorn yang menginspirasi gelombang entrepreneurship digital. Menurut Rudiantara (2019), mantan Menteri Komunikasi dan Informatika, sektor digital kreatif mampu menciptakan ekosistem yang mendukung UMKM untuk bertransformasi digital dan memperluas jangkauan pasar.

4. Musik dan Entertainment

Industri musik dan entertainment Indonesia mengalami revolusi digital yang mengubah cara konsumsi dan distribusi konten. Streaming platform seperti Spotify, Apple Music, dan platform lokal seperti Langit Musik telah membuka peluang baru bagi musisi independen. Data dari Asosiasi Industri Rekaman Indonesia (ASIRI, 2020) menunjukkan pertumbuhan revenue industri musik digital sebesar 15,8% pada tahun 2020.

Kreativitas dalam sektor ini tidak hanya terbatas pada penciptaan lagu, tetapi juga meliputi videografi, konten media sosial, dan pengalaman live performance yang inovatif. Artis seperti Raisa, Isyana Sarasvati, dan band Efek Rumah Kaca menunjukkan bagaimana kreativitas dapat membangun personal branding yang kuat dan fanbase yang loyal (Haryanto, 2021).



5. Kerajinan dan Seni

Sektor kerajinan dan seni merupakan salah satu sektor tertua dalam ekonomi kreatif Indonesia yang terus bertransformasi mengikuti perkembangan zaman. UNESCO (2019) mengakui bahwa Indonesia memiliki kekayaan budaya kerajinan yang luar biasa, mulai dari kerajinan kayu, keramik, perhiasan, hingga seni lukis dan patung.

Digitalisasi telah memungkinkan craftsperson dan artist untuk mengakses pasar yang lebih luas melalui platform online seperti Etsy, Instagram, dan marketplace lokal. Studi yang dilakukan oleh Soewarno et al. (2020) menunjukkan bahwa sektor kerajinan dan seni berkontribusi signifikan terhadap pemberdayaan ekonomi masyarakat di tingkat desa, khususnya dalam pelestarian warisan budaya dan penciptaan lapangan kerja.

C. Ekosistem Ekonomi Kreatif Indonesia

Ekosistem ekonomi kreatif Indonesia terdiri dari berbagai stakeholder yang saling berinteraksi dan mendukung. Menurut model Triple Helix yang dikembangkan oleh Etzkowitz dan Leydesdorff (2000), ekosistem ini melibatkan tiga komponen utama: akademisi (*university*), bisnis (*industry*), dan pemerintah (*government*).

Komponen akademisi berperan dalam penelitian dan pengembangan, pendidikan, dan transfer pengetahuan. Universitas-universitas di Indonesia telah mulai mengembangkan program studi yang fokus pada industri kreatif, seperti Program Studi Industri Kreatif di Institut Teknologi Bandung dan Program Studi Creative Business di Universitas Ciputra.

Komponen bisnis meliputi startup, UMKM kreatif, korporasi, investor, dan institusi pendukung seperti inkubator dan accelerator. Keberadaan venture capital dan angel investor seperti East Ventures, Kejora Ventures, dan Ideosource telah memberikan dukungan finansial yang crucial bagi perkembangan startup kreatif (Pratono, 2018).

Komponen infrastruktur mencakup teknologi, fasilitas fisik, dan regulasi yang mendukung. Pemerintah telah mengembangkan berbagai creative hub dan co-working space seperti Jakarta Creative Hub, Bandung Creative



Hub, dan Yogyakarta Creative Hub sebagai tempat berkolaborasi dan menginkubasi ide-ide kreatif (Kemenparekraf, 2021).

D. Peran Pemerintah dalam Pengembangan Ekonomi Kreatif

Pemerintah Indonesia memiliki peran strategis dalam pengembangan ekonomi kreatif melalui berbagai kebijakan dan program. Pembentukan Badan Ekonomi Kreatif (BEKRAF) pada tahun 2015, yang kemudian diintegrasikan ke dalam Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif pada tahun 2019, menunjukkan komitmen serius pemerintah terhadap sektor ini.

Strategi Nasional Ekonomi Kreatif 2025 yang diluncurkan oleh pemerintah memiliki tiga pilar utama: (1) pengembangan people atau sumber daya manusia kreatif; (2) penguatan industry atau industri kreatif; dan (3) pembangunan place atau lokasi dan infrastruktur yang mendukung ekonomi kreatif (Kemenparekraf, 2020).

Program-program pemerintah seperti Creative Economy Grant, Indonesia Creative Economy Festival (ICEF), dan program kemitraan dengan platform digital menunjukkan upaya komprehensif dalam mendukung ekosistem ekonomi kreatif. Menurut Pangestu (2008), mantan Menteri Perdagangan, pendekatan pemerintah dalam mengembangkan ekonomi kreatif harus bersifat holistik dan melibatkan semua stakeholder.

Regulasi yang mendukung seperti UU No. 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian dan Peraturan Presiden No. 72 Tahun 2015 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden No. 6 Tahun 2015 tentang Badan Ekonomi Kreatif memberikan landasan hukum yang kuat bagi pengembangan sektor ini.

E. *Intellectual Property Rights*

Perlindungan kekayaan intelektual (Intellectual Property Rights/ IPR) merupakan fondasi penting dalam ekonomi kreatif. WIPO (2017) menekankan bahwa tanpa perlindungan IPR yang memadai, kreator akan kehilangan insentif untuk berinovasi karena karya mereka dapat dengan mudah dibajak atau ditiru.

Di Indonesia, sistem perlindungan kekayaan intelektual diatur dalam berbagai undang-undang, termasuk UU No. 28 Tahun 2014 tentang Hak



Cipta, UU No. 13 Tahun 2016 tentang Paten, dan UU No. 20 Tahun 2016 tentang Merek dan Indikasi Geografis. Kementerian Hukum dan HAM melalui Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual (DJKI) bertanggung jawab dalam pengelolaan sistem ini.

Tantangan utama dalam implementasi IPR di sektor ekonomi kreatif Indonesia meliputi: (1) rendahnya kesadaran pelaku industri kreatif tentang pentingnya perlindungan IPR; (2) proses registrasi yang masih dianggap rumit dan mahal; dan (3) lemahnya enforcement terhadap pelanggaran IPR (Sari, 2020).

Upaya peningkatan literasi IPR melalui program sosialisasi, kemudahan proses registrasi online, dan penguatan sistem enforcement telah dilakukan pemerintah. Kolaborasi dengan asosiasi industri kreatif dan lembaga pendidikan juga intensif dilakukan untuk meningkatkan awareness dan utilization rate sistem IPR.

F. Digitalisasi Industri Kreatif

Transformasi digital telah menjadi katalisator utama pertumbuhan industri kreatif global. Menurut Deloitte (2021), pandemi COVID-19 telah mempercepat adopsi digital di sektor kreatif, dengan pertumbuhan konsumsi konten digital meningkat hingga 60% pada tahun 2020.

Di Indonesia, digitalisasi industri kreatif termanifestasi dalam berbagai bentuk: platform streaming musik dan video, marketplace untuk produk kreatif, aplikasi desain dan editing, virtual reality experiences, dan social commerce. Platform seperti Instagram, TikTok, dan YouTube telah menjadi channel utama bagi kreator untuk membangun audience dan monetisasi konten mereka.

E-commerce platforms seperti Tokopedia, Shopee, dan Bukalapak telah menciptakan ekosistem digital yang memungkinkan UMKM kreatif untuk mengakses pasar yang lebih luas tanpa investasi besar dalam infrastruktur fisik. Menurut studi yang dilakukan oleh Google, Temasek, dan Bain & Company (2021), sektor creative economy digital Indonesia tumbuh 20% year-over-year dan diproyeksikan mencapai USD 24 miliar pada tahun 2025.



Teknologi emerging seperti Artificial Intelligence, Blockchain, dan Internet of Things juga mulai diadopsi dalam industri kreatif. AI digunakan untuk music generation, design automation, dan content curation. Blockchain mulai diterapkan untuk memastikan authenticity dan ownership of digital art melalui konsep Non-Fungible Tokens (NFTs).

G. *Creative Cluster dan Creative Hub*

Konsep creative cluster dan creative hub telah menjadi strategi penting dalam pengembangan ekonomi kreatif berbasis lokasi. Florida (2017) mendefinisikan creative cluster sebagai konsentrasi geografis dari perusahaan, institusi, dan individu yang terlibat dalam aktivitas kreatif yang saling berinteraksi dan menciptakan synergy.

Di Indonesia, beberapa creative cluster dan hub telah berkembang secara organik maupun melalui inisiatif pemerintah. Bandung dikenal sebagai kota kreatif dengan konsentrasi tinggi industri fashion, musik, dan desain. Yogyakarta menjadi pusat seni dan budaya dengan ekosistem yang mendukung pengembangan industri kerajinan dan seni rupa. Jakarta sebagai pusat bisnis nasional menjadi hub untuk industri kreatif berbasis teknologi dan media.

Kemenparekraf telah mengembangkan konsep “Kawasan Ekonomi Kreatif” di berbagai daerah sebagai upaya desentralisasi dan pemerataan pembangunan ekonomi kreatif. Konsep ini meliputi pengembangan infrastruktur fisik, penguatan institusi pendukung, dan penciptaan program-program yang mendorong kolaborasi antar pelaku industri kreatif (Triawan Munaf, 2017).

Co-working space dan creative hub seperti EV Hive, GoWork, dan WeWork telah menyediakan infrastruktur yang terjangkau bagi startup dan freelancer kreatif. Fasilitas ini tidak hanya menyediakan ruang kerja, tetapi juga platform untuk networking, knowledge sharing, dan akses ke investor dan mentor.

H. Implementasi: Pengembangan Bisnis Kreatif

Pengembangan bisnis kreatif memerlukan pendekatan yang berbeda dari bisnis konvensional karena karakteristiknya yang unik. Ries (2011) dalam



konsep “Lean Startup” menekankan pentingnya experimentation, iterative design, dan validated learning dalam mengembangkan produk kreatif yang sesuai dengan kebutuhan pasar.

Tahapan pengembangan bisnis kreatif menurut Howkins (2001) meliputi: (1) Idea generation dan concept development; (2) Market research dan customer validation; (3) Business model development; (4) Prototype development dan testing; (5) Funding dan investment acquisition; dan (6) Market launch dan scaling.

Dalam konteks Indonesia, pengembangan bisnis kreatif menghadapi tantangan spesifik seperti akses terhadap modal, keterbatasan infrastruktur teknologi di daerah, dan gap antara supply dan demand skilled talent. Program-program seperti Creative Economy Grant, partnership dengan venture capital, dan inkubator bisnis telah membantu mengatasi sebagian dari tantangan ini.

Digital marketing menjadi kunci sukses bisnis kreatif modern. Pemanfaatan social media, content marketing, influencer partnership, dan data analytics memungkinkan bisnis kreatif untuk membangun brand awareness dan customer engagement dengan biaya yang relatif terjangkau (Chaffey dan Ellis-Chadwick, 2019).

Sustainable business model juga menjadi perhatian penting. Triple bottom line approach yang mempertimbangkan aspek people, planet, dan profit mulai diadopsi oleh pelaku bisnis kreatif sebagai strategi long-term competitiveness (Elkington, 2018).

I. Potret *Success Story* Ekonomi Kreatif Indonesia

Kasus 1: Traveloka

Traveloka, yang didirikan oleh Ferry Unardi, Derianto Kusuma, dan Albert Zhang pada tahun 2012, merepresentasikan kesuksesan startup teknologi kreatif Indonesia. Dari sebuah online travel agent, Traveloka berevolusi menjadi super app yang menyediakan berbagai layanan lifestyle. Valuasi perusahaan mencapai USD 3 miliar pada tahun 2021, menjadikannya salah satu unicorn Indonesia.



Kunci kesuksesan Traveloka terletak pada kemampuan inovasi produk yang kontinyu, user experience yang superior, dan strategi ekspansi yang terukur. Perusahaan ini juga menunjukkan bagaimana startup teknologi dapat berkontribusi terhadap ekosistem ekonomi kreatif melalui platform yang memfasilitasi UMKM dan kreator konten.

Kasus 2: Wardah Cosmetics

PT Paragon Technology and Innovation, produsen kosmetik Wardah, menunjukkan bagaimana industri kreatif dapat menggabungkan nilai-nilai lokal dengan standar global. Sejak didirikan tahun 1985, Wardah telah menjadi brand kosmetik halal terbesar di Indonesia dengan market share lebih dari 20%.

Inovasi Wardah tidak hanya dalam formulasi produk, tetapi juga dalam marketing strategy yang memahami insights konsumen Indonesia. Kampanye "Inspiring Beauty" dan penggunaan brand ambassador yang representatif terhadap target market menunjukkan kreativitas dalam brand positioning dan communication strategy.

Kasus 3: Arisan Gang Pottery

Arisan Gang Pottery dari Klaten, Jawa Tengah, merepresentasikan success story UMKM kreatif yang berhasil go international. Didirikan oleh Singgih Susilo Kartono pada tahun 2005, perusahaan ini memproduksi kerajinan bambu yang ramah lingkungan.

Produk Arisan Gang Pottery telah diekspor ke lebih dari 20 negara dan memenangkan berbagai penghargaan internasional. Kunci kesuksesan terletak pada inovasi desain yang menggabungkan estetika modern dengan nilai-nilai sustainable development, serta strategi marketing yang memanfaatkan storytelling tentang local wisdom dan environmental consciousness.



DUMMYY



BAB 14

USAHA MIKRO KECIL MENENGAH

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan tulang punggung perekonomian Indonesia yang memiliki peran vital dalam pembangunan ekonomi nasional. UMKM tidak hanya berkontribusi signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), tetapi juga menjadi penyerap tenaga kerja terbesar di Indonesia.

Sektor UMKM telah membuktikan ketangguhannya dalam menghadapi berbagai krisis ekonomi, mulai dari krisis ekonomi 1998 hingga pandemi COVID-19. Fleksibilitas dan kemampuan adaptasi yang tinggi menjadikan UMKM sebagai stabilisator ekonomi yang dapat diandalkan.

Meskipun memiliki peran strategis, UMKM menghadapi berbagai tantangan seperti keterbatasan akses permodalan, rendahnya adopsi teknologi digital, keterbatasan manajemen dan sumber daya manusia, serta akses pasar yang masih terbatas. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang komprehensif tentang UMKM, mulai dari definisi, karakteristik, tantangan, hingga strategi pengembangan yang berkelanjutan.

A. Definisi dan Kriteria UMKM

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan tulang punggung perekonomian Indonesia yang didefinisikan berdasarkan kriteria aset,



omset, dan jumlah karyawan. Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang UMKM, usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50 juta (tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha) atau memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300 juta (Kemenkop UKM, 2021).

Usaha kecil didefinisikan sebagai usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan dengan kekayaan bersih lebih dari Rp50 juta sampai dengan paling banyak Rp500 juta (tidak termasuk tanah dan bangunan) atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300 juta sampai dengan paling banyak Rp2,5 miliar. Sementara usaha menengah memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500 juta sampai dengan paling banyak Rp10 miliar atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2,5 miliar sampai dengan paling banyak Rp50 miliar (Suci, 2017).

B. Peran UMKM dalam Perekonomian Indonesia

UMKM memainkan peran strategis dalam struktur perekonomian nasional Indonesia. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM (2020), UMKM menyumbang sekitar 61,07% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional dan menyerap tenaga kerja sebesar 97% dari total tenaga kerja nasional. Kontribusi UMKM terhadap ekspor non-migas mencapai 14,17%, menunjukkan potensi besar dalam meningkatkan daya saing ekspor Indonesia (Hardilawati, 2020).

Peran UMKM sebagai stabilisator ekonomi terbukti ketika menghadapi krisis ekonomi global 1998 dan pandemi COVID-19. UMKM mampu bertahan dan pulih lebih cepat dibandingkan usaha besar karena fleksibilitas operasional, kedekatan dengan pasar lokal, dan kemampuan adaptasi yang tinggi (Thaha, 2020). Selain itu, UMKM berperan dalam pemerataan distribusi pendapatan, mengurangi kesenjangan ekonomi, dan menciptakan peluang kerja di berbagai daerah (Susilo, 2019).



C. Karakteristik UMKM Indonesia

UMKM Indonesia memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari usaha besar. Pertama, struktur kepemilikan yang umumnya bersifat individual atau keluarga dengan modal terbatas dan bergantung pada sumber daya internal (Tambunan, 2019). Kedua, orientasi pasar yang cenderung lokal dan regional dengan jaringan distribusi yang terbatas. Ketiga, tingkat teknologi yang masih sederhana dan belum optimal dalam pemanfaatan teknologi informasi (Purwana et al., 2017).

Karakteristik lainnya meliputi fleksibilitas tinggi dalam mengadaptasi perubahan pasar, struktur organisasi yang sederhana, proses pengambilan keputusan yang cepat, dan kedekatan emosional antara pemilik dan pelanggan. UMKM juga cenderung padat karya, menggunakan teknologi sederhana, dan memiliki ketergantungan tinggi pada keterampilan dan pengalaman pemilik (Kristiyanti, 2012).

D. Tantangan dan Permasalahan UMKM

1. Akses Permodalan

Keterbatasan akses terhadap sumber pembiayaan merupakan tantangan utama UMKM. Survei Bank Indonesia (2021) menunjukkan bahwa 60% UMKM mengalami kesulitan akses pembiayaan formal karena persyaratan yang ketat, kurangnya agunan, dan ketidakmampuan menyusun laporan keuangan yang memadai. Tingkat suku bunga yang relatif tinggi dan prosedur kredit yang kompleks menjadi hambatan tambahan bagi UMKM untuk mengakses permodalan dari lembaga keuangan formal (Setyobakti, 2017).

2. Teknologi dan Digitalisasi

Rendahnya adopsi teknologi digital menjadi kendala signifikan bagi UMKM dalam meningkatkan daya saing. Data Kementerian Komunikasi dan Informatika (2020) menunjukkan hanya 13% UMKM yang telah memanfaatkan platform digital untuk pemasaran produk. Keterbatasan pengetahuan teknologi, biaya implementasi yang tinggi, dan resistensi terhadap perubahan menjadi faktor penghambat transformasi digital UMKM (Choshin & Ghaffari, 2017).



3. Manajemen dan SDM

Kualitas sumber daya manusia dan sistem manajemen UMKM masih memerlukan perbaikan. Mayoritas pelaku UMKM memiliki latar belakang pendidikan yang terbatas dan kurang memahami prinsip-prinsip manajemen modern seperti perencanaan strategis, manajemen keuangan, dan pemasaran digital. Keterbatasan ini berdampak pada efisiensi operasional, kualitas produk, dan kemampuan bersaing di pasar (Wahyuningsih et al., 2019).

4. Akses Pasar

Keterbatasan akses pasar menjadi tantangan berkelanjutan bagi UMKM. Minimnya informasi pasar, jaringan distribusi yang terbatas, dan kemampuan promosi yang rendah menyebabkan UMKM sulit mengembangkan pangsa pasar. Persaingan dengan produk impor dan usaha besar yang memiliki keunggulan ekonomi skala juga mempersulit posisi UMKM di pasar (Sari & Abundanti, 2016).

E. Program Pemberdayaan UMKM

Pemerintah Indonesia telah mengimplementasikan berbagai program pemberdayaan UMKM melalui pendekatan terintegrasi. Program Kredit Usaha Rakyat (KUR) yang diluncurkan sejak 2007 telah menyalurkan pembiayaan triliunan rupiah kepada UMKM dengan subsidi bunga dari pemerintah. Per 2021, realisasi KUR mencapai Rp253,6 triliun yang disalurkan kepada 24,6 juta debitur (Kemenkop UKM, 2021).

Program One Village One Product (OVOP) bertujuan mengembangkan produk unggulan daerah berbasis potensi lokal. Melalui program ini, UMKM didorong untuk meningkatkan kualitas produk, kemasan, dan branding untuk menembus pasar yang lebih luas. Selain itu, program inkubator bisnis, pelatihan kewirausahaan, dan pendampingan teknis dilakukan untuk meningkatkan kapasitas manajerial dan teknis pelaku UMKM (Sudaryanto et al., 2014).

F. UMKM Go Digital

Transformasi digital UMKM menjadi prioritas strategis dalam era ekonomi digital. Program “Bangga Buatan Indonesia” dan “UMKM Go



Online” bertujuan mempercepat adopsi teknologi digital oleh UMKM. Kemitraan dengan platform e-commerce seperti Tokopedia, Shopee, dan Bukalapak memungkinkan UMKM mengakses pasar yang lebih luas tanpa investasi infrastruktur yang besar (Amri, 2020).

Digitalisasi UMKM tidak hanya terbatas pada pemasaran online, tetapi juga mencakup digitalisasi proses bisnis seperti manajemen inventori, sistem pembayaran digital, dan customer relationship management. Bank Indonesia meluncurkan QRIS (QR Code Indonesian Standard) untuk memfasilitasi transaksi digital UMKM, yang telah diadopsi oleh jutaan merchant di seluruh Indonesia (BI, 2021).

G. Akses Pembiayaan untuk UMKM

Diversifikasi sumber pembiayaan UMKM terus dikembangkan melalui inovasi produk keuangan dan penguatan ekosistem pembiayaan. Fintech lending muncul sebagai alternatif pembiayaan yang lebih fleksibel dengan proses yang lebih cepat dan persyaratan yang lebih mudah. Per 2021, fintech lending telah menyalurkan pembiayaan sebesar Rp32,8 triliun kepada UMKM (OJK, 2021).

Pengembangan pasar modal syariah dan sukuk UMKM memberikan akses pembiayaan berbasis pasar modal. Crowdfunding dan peer-to-peer lending juga berkembang sebagai model pembiayaan alternatif yang menghubungkan UMKM dengan investor retail. Inisiatif credit scoring berbasis big data memungkinkan penilaian kelayakan kredit yang lebih akurat tanpa mengandalkan agunan tradisional (Hadad, 2017).

H. Koperasi dan UMKM

Koperasi memainkan peran penting dalam ekosistem UMKM sebagai lembaga ekonomi yang mendorong gotong royong dan kemandirian ekonomi masyarakat. Sinergi antara koperasi dan UMKM menciptakan jaringan bisnis yang saling menguntungkan melalui joint venture, supply chain integration, dan shared resources. Koperasi dapat berfungsi sebagai aggregator produk UMKM, penyedia layanan keuangan mikro, dan fasilitator akses pasar (Hendar, 2014).



Model koperasi produsen memungkinkan UMKM bergabung untuk mencapai ekonomi skala dalam pengadaan bahan baku, produksi, dan pemasaran. Koperasi simpan pinjam memberikan akses pembiayaan yang lebih mudah dengan bunga yang kompetitif. Integrasi teknologi dalam operasional koperasi modern meningkatkan efisiensi layanan dan transparansi pengelolaan (Sitorus, 2018).

I. *Export Oriented* UMKM

Orientasi ekspor UMKM menjadi strategi penting dalam meningkatkan daya saing dan kontribusi terhadap neraca perdagangan Indonesia. UMKM berorientasi ekspor umumnya memiliki karakteristik produk berkualitas tinggi, desain inovatif, dan standar internasional. Sektor-sektor unggulan UMKM ekspor meliputi kerajinan tangan, tekstil, makanan olahan, dan produk kreatif (Kemendag, 2020).

Tantangan utama UMKM ekspor mencakup kompleksitas regulasi ekspor, standar kualitas internasional, fluktuasi nilai tukar, dan keterbatasan informasi pasar global. Program Export Coaching dan Trade Promotion dari pemerintah membantu UMKM memahami prosedur ekspor, standar produk internasional, dan strategi penetrasi pasar global. Partisipasi dalam pameran internasional dan misi dagang meningkatkan exposure UMKM di pasar global (Wibowo et al., 2019).

J. Implementasi: Strategi Pengembangan UMKM Berkelanjutan

Pengembangan UMKM berkelanjutan memerlukan pendekatan holistik yang mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Strategi pengembangan meliputi: pertama, penguatan kapasitas SDM melalui pelatihan berkelanjutan, sertifikasi kompetensi, dan transfer teknologi. Kedua, pengembangan klaster industri yang menciptakan sinergy antar UMKM dalam satu rantai nilai. Ketiga, implementasi green technology dan praktik bisnis berkelanjutan untuk mengurangi dampak lingkungan (Porter & Kramer, 2011).

Keempat, pengembangan brand dan intellectual property untuk meningkatkan value added produk UMKM. Kelima, penguatan linkage



dengan usaha besar melalui program kemitraan dan supply chain integration. Keenam, pengembangan infrastruktur digital dan logistik untuk mendukung efisiensi operasional. Ketujuh, penguatan kelembagaan melalui asosiasi industri dan koperasi untuk collective bargaining power (Tambunan, 2019).

K. Potret: Transformasi UMKM Menuju Modern

Studi kasus PT. Tzu Chi Indonesia menunjukkan transformasi UMKM tradisional menjadi enterprise modern melalui adopsi teknologi dan inovasi model bisnis. Dimulai sebagai usaha kecil kerajinan berbahan daur ulang, perusahaan ini berkembang menjadi social enterprise yang menggabungkan profit motive dengan social impact. Implementasi circular economy, digitalisasi supply chain, dan community empowerment menjadi kunci sukses transformasi (Seelos & Mair, 2017).

Kasus lain adalah Kopi Kenangan yang berhasil menciptakan disrupti di industri kedai kopi dengan model bisnis berbasis teknologi dan franchise system. Dari UMKM startup, perusahaan ini berkembang menjadi unicorn dengan valuasi miliaran dollar melalui inovasi produk, digital marketing, dan ekspansi agresif. Kombinasi antara local wisdom dalam cita rasa produk dengan modern business practices menjadi formula sukses yang dapat direplikasi oleh UMKM lainnya (Kusuma, 2021).



DUMMYY

GLOSARIUM

Istilah	Definisi
ABC Analysis	Metode kategorisasi item persediaan berdasarkan nilai atau kepentingannya menjadi kategori A (high value), B (medium value), dan C (low value) untuk alokasi sumber daya manajemen yang lebih efektif
Agility (Kelincahan Bisnis)	Kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis, termasuk fleksibilitas dalam operasional dan responsivitas terhadap kebutuhan pasar.
Akuntabilitas (Accountability)	Prinsip dalam Good Corporate Governance yang mewajibkan perusahaan untuk dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar, meliputi kejelasan fungsi, struktur, sistem, dan pertanggungjawaban organ perusahaan.
Analisis SWOT	Alat strategis yang digunakan untuk mengevaluasi posisi kompetitif perusahaan dengan mengidentifikasi kekuatan (Strengths), kelemahan (Weaknesses), peluang (Opportunities), dan ancaman (Threats) secara simultan



Istilah	Definisi
Artificial Intelligence (AI)	Teknologi kecerdasan buatan yang digunakan dalam proses seleksi SDM untuk meningkatkan akurasi prediksi kinerja kandidat dan mengurangi bias dalam pengambilan keputusan rekrutmen.
Bauran Pemasaran (Marketing Mix 7P)	Kombinasi variabel-variabel pemasaran yang dapat dikendalikan perusahaan untuk mempengaruhi respons konsumen, terdiri dari Product, Price, Place, Promotion, People, Process, dan Physical Evidence
Blockchain	Teknologi yang memberikan transparansi, keamanan, dan desentralisasi dalam transaksi bisnis melalui sistem pencatatan digital yang terdistribusi dan tidak dapat diubah.
Blended Learning	Pendekatan pelatihan modern yang menggabungkan metode pembelajaran online dan offline untuk memberikan pengalaman belajar yang lebih fleksibel dan efektif bagi karyawan.
Balanced Scorecard	Kerangka kerja komprehensif yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton untuk mengintegrasikan indikator kinerja dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
Badan Usaha	Suatu organisasi kesatuan yang mempunyai tujuan mencari keuntungan sebanyak-banyaknya, mencakup aspek legal, ekonomi, dan organisasional yang membentuk kerangka kerja untuk kegiatan bisnis yang terstruktur dan berkelanjutan.
Brand Awareness (Kesadaran Merek)	Tingkat pengenalan dan ingatan konsumen terhadap suatu merek, yang merupakan salah satu komponen kunci dalam membangun ekuitas merek (brand equity).



Istilah	Definisi
BUMD (Badan Usaha Milik Daerah)	Badan usaha yang kepemilikan usahanya berada di tangan pemerintah daerah, berperan sebagai instrumen untuk mengoptimalkan potensi ekonomi lokal dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat daerah.
BUMN (Badan Usaha Milik Negara)	Badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.
Budaya Organisasi (Organizational Culture)	Nilai-nilai, norma, dan kepercayaan yang dianut oleh anggota organisasi yang mempengaruhi preferensi terhadap struktur hierarkis atau egaliter dalam desain organisasi.
Business Model Canvas (BMC)	Alat visual yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur untuk merancang, menganalisis, dan mengkomunikasikan model bisnis melalui sembilan blok bangunan mencakup proposisi nilai, segmen pelanggan, saluran, dan struktur biaya.
CV (Commanditaire Vennootschap)	Persekutuan komanditer yang terdiri dari sekutu aktif (komplementer) yang bertanggung jawab penuh terhadap pengelolaan dan utang perusahaan, serta sekutu pasif (komanditer) yang hanya bertanggung jawab sebatas modal yang disetor.
Corporate Social Responsibility (CSR)	Mekanisme yang digunakan perusahaan untuk memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan lingkungan sebagai bentuk tanggung jawab sosial terhadap dampak operasional perusahaan.



Istilah	Definisi
Core Competency	Kemampuan unik yang dimiliki organisasi dan sulit ditiru oleh pesaing, merupakan evolusi dari konsep spesialisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan.
Creating Shared Value (CSV)	Konsep yang dikembangkan oleh Porter dan Kramer sebagai kerangka kerja untuk mengintegrasikan tanggung jawab sosial perusahaan dengan aktivitas bisnis inti untuk menciptakan nilai ekonomi sekaligus nilai sosial.
Creative Destruction	Konsep Schumpeter yang menggambarkan proses di mana wirausahawan menciptakan inovasi baru yang menggantikan cara-cara lama dalam berbisnis dan mendorong perubahan ekonomi
Customer Relationship Management (CRM)	Pendekatan strategis untuk mengelola interaksi perusahaan dengan pelanggan saat ini dan potensial guna menciptakan nilai pemegang saham yang lebih baik melalui pengembangan hubungan yang tepat dengan pelanggan kunci.
Compensation (Kompensasi)	Sistem imbalan finansial dan non-finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka, dirancang untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan talenta terbaik.
Cyber-Physical Systems (CPS)	Sistem yang mengintegrasikan komputasi, jaringan, dan proses fisik untuk memantau dan mengendalikan operasi secara real-time, memungkinkan implementasi smart factory dengan tingkat otomasi tinggi.



Istilah	Definisi
Capital Budgeting	Proses evaluasi dan seleksi investasi jangka panjang yang konsisten dengan tujuan memaksimalkan nilai perusahaan melalui metode seperti NPV, IRR, dan Payback Period
Cash Conversion Cycle	Metrik yang mengukur waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk mengkonversi investasi persediaan menjadi kas, digunakan dalam analisis manajemen modal kerja.
Circular Economy	Model bisnis berkelanjutan yang diterapkan UMKM dengan memanfaatkan bahan daur ulang dan meminimalkan limbah untuk mengurangi dampak lingkungan sambil menciptakan nilai ekonomi.
Crowdfunding	Model pembiayaan alternatif yang menghubungkan UMKM dengan investor retail melalui platform digital untuk mendapatkan dana tanpa melalui lembaga keuangan tradisional.
Disrupsi Digital	Perubahan fundamental dalam paradigma bisnis yang disebabkan oleh teknologi digital, menciptakan model bisnis baru seperti platform economy, sharing economy, dan subscription economy.
Deontologi	Teori etika yang dikembangkan oleh Immanuel Kant yang menekankan bahwa etika suatu tindakan terletak pada niat dan kewajiban moral, bukan pada konsekuensinya.
Desentralisasi (Decentralization)	Pendelegasian otoritas pengambilan keputusan ke tingkatan manajemen yang lebih rendah untuk meningkatkan responsivitas dan fleksibilitas organisasi.



Istilah	Definisi
Dynamic Capabilities	Kemampuan perusahaan untuk merasakan peluang, menangkap peluang, dan mentransformasi sumber daya sebagai kunci sukses dalam beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang dinamis.
Digital Marketing	Penerapan teknologi digital yang membentuk saluran online (web, email, database, mobile, dan digital TV) untuk berkontribusi pada aktivitas pemasaran perusahaan.
Digitalisasi Industri Kreatif	Transformasi industri kreatif melalui adopsi teknologi digital seperti platform streaming, e-commerce, AI, dan blockchain yang mempercepat pertumbuhan dan monetisasi konten kreatif.
DMAIC:	Metodologi Six Sigma yang terdiri dari lima tahap (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) untuk proyek peningkatan kualitas dan pengurangan defect dalam proses operasional.
Debt-to-Equity Ratio:	Rasio leverage yang membandingkan total kewajiban dengan total ekuitas perusahaan untuk mengukur tingkat penggunaan utang dalam struktur modal.
E-Commerce	Model bisnis yang melakukan transaksi jual beli melalui platform digital, diklasifikasikan menjadi B2C, B2B, C2C, dan social e-commerce.
Ecosystem (Ekosistem Bisnis)	Jaringan yang saling terhubung antara berbagai pelaku bisnis, termasuk supplier, customer, competitor, dan intermediaries yang bekerja sama untuk menciptakan nilai



Istilah	Definisi
External Stakeholder	Pihak-pihak di luar organisasi yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh aktivitas perusahaan, seperti pelanggan, pemasok, masyarakat, pemerintah, dan kompetitor.
ESG (Environmental, Social, and Governance)	Kriteria yang digunakan investor untuk menilai praktik keberlanjutan perusahaan, mencakup aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola yang baik dalam operasi bisnis.
Environmental Scanning:	Sistem pemantauan sistematis untuk mendeteksi perubahan lingkungan bisnis secara dini melalui monitoring, analisis tren, perencanaan skenario, dan competitive intelligence.
Export Coaching	Program pembinaan dari pemerintah yang membantu UMKM memahami prosedur ekspor, standar produk internasional, dan strategi penetrasi pasar global untuk meningkatkan orientasi ekspor.
Ekosistem Kewirausahaan	Sekumpulan elemen yang saling berhubungan dan mendukung aktivitas entrepreneurial dalam suatu wilayah, mencakup kebijakan pemerintah, modal finansial, modal manusia, dan akses pasar.
Empowerment	Pendekatan modern dalam delegasi wewenang yang mengubah konsep dari command-and-control menjadi pemberdayaan dan kepemimpinan bersama untuk meningkatkan inisiatif karyawan.
Economic Order Quantity (EOQ)	Model persediaan deterministik yang menentukan jumlah pemesanan optimal untuk meminimalkan total biaya persediaan dengan mengasumsikan demand konstan dan lead time tetap.



Istilah	Definisi
Ekosistem Ekonomi Kreatif	Sistem yang terdiri dari berbagai stakeholder (akademisi, bisnis, pemerintah, dan infrastruktur) yang saling berinteraksi dan mendukung pengembangan ekonomi kreatif berdasarkan model Triple Helix.
Firma (FA)	Persekutuan antara dua orang atau lebih yang menjalankan usaha bersama dengan nama bersama, di mana setiap sekutu memiliki tanggung jawab penuh dan tidak terbatas terhadap utang perusahaan.
Fiduciary Duty	Tanggung jawab fidusia yang dimiliki oleh manajemen untuk menjalankan operasional perusahaan dengan penuh integritas dan kehati-hatian atas nama pemilik (pemegang saham) dan stakeholder lainnya.
Five Forces Model	Model yang dikembangkan Porter untuk mengidentifikasi lima kekuatan kompetitif yang mempengaruhi profitabilitas industri, yaitu pelanggan, pemasok, pesaing, pendatang baru, dan produk substitusi.
Good Corporate Governance (GCG);	Sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah bagi semua stakeholder melalui prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran.
Global Reporting Initiative (GRI):	Kerangka kerja pelaporan keberlanjutan yang digunakan secara internasional untuk mengukur dan melaporkan kinerja ekonomi, lingkungan, dan sosial perusahaan secara transparan.



Istilah	Definisi
Globalisasi:	Proses integrasi ekonomi internasional yang menciptakan interdependensi antar negara dan mempengaruhi strategi bisnis domestik melalui transfer teknologi, standarisasi global, dan rantai pasok global
Human Skills:	Keterampilan interpersonal yang mencakup kemampuan berkomunikasi, memotivasi, dan bekerja sama dengan orang lain, penting di semua tingkatan manajemen.
HR Analytics:	Penggunaan alat analisis data dan proses untuk menganalisis, menginterpretasikan, dan mengambil wawasan dari data SDM guna mendukung pengambilan keputusan yang lebih informed dan strategis.
HRIS (Human Resource Information System)	Sistem informasi terintegrasi yang menyediakan fitur otomatisasi pelaporan SDM, manajemen kinerja, rekrutmen, dan layanan mandiri karyawan untuk meningkatkan efisiensi operasional SDM.
Internal Stakeholder:	Pihak-pihak yang berada di dalam organisasi dan memiliki hubungan langsung dengan operasional perusahaan, meliputi pemegang saham, karyawan, dan manajemen
Internal Locus of Control:	Keyakinan wirausahawan bahwa kesuksesan dan kegagalan ditentukan oleh usaha dan keputusan sendiri, bukan faktor eksternal atau keberuntungan semata.
Industry 4.0:	Revolusi industri keempat yang mengintegrasikan teknologi digital, fisik, dan biologis seperti IoT, AI, dan Big Data Analytics dalam operasi manufaktur dan jasa untuk menciptakan transformasi fundamental.



Istilah	Definisi
Intellectual Property Rights (IPR):	Sistem perlindungan hukum terhadap kekayaan intelektual seperti hak cipta, paten, dan merek yang menjadi fondasi penting dalam ekonomi kreatif untuk melindungi karya dan memberikan insentif bagi inovasi.
Koperasi	Badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi dan asas kekeluargaan, bersifat terbuka, demokratis, dan mandiri.
Kredit Usaha Rakyat (KUR):	Program pembiayaan pemerintah sejak 2007 dengan subsidi bunga untuk membantu UMKM mengakses permodalan dengan persyaratan lebih ringan dan bunga lebih rendah.
Koordinasi (Coordination)	Proses pengintegrasian aktivitas berbagai unit atau departemen dalam organisasi untuk memastikan tercapainya sinergi dan tujuan bersama.
Key Performance Indicators (KPI)	Metrik kuantitatif atau kualitatif yang digunakan untuk mengukur kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan strategis dan memfokuskan pada aspek kinerja yang paling kritis.
Kawasan Ekonomi Kreatif	Konsep pengembangan wilayah khusus yang dirancang pemerintah dengan infrastruktur dan program pendukung untuk mendorong kolaborasi pelaku industri kreatif dan pemerataan pembangunan ekonomi kreatif.
Klaster Industri	Pengelompokan UMKM dalam satu rantai nilai atau sektor yang sama untuk menciptakan sinergi, efisiensi operasional, dan peningkatan daya saing melalui kolaborasi.



Istilah	Definisi
Lingkungan Mikro:	Faktor-faktor eksternal yang memiliki pengaruh langsung terhadap perusahaan dalam aktivitas sehari-hari, mencakup pelanggan, pemasok, pesaing, dan intermediaries atau distributor.
Lean Manufacturing	Metodologi peningkatan proses yang berasal dari Toyota Production System, bertujuan menciptakan nilai bagi pelanggan dengan mengeliminasi tujuh tipe waste (muda) melalui prinsip-prinsip seperti create flow dan seek perfection.
Laporan Arus Kas:	Laporan keuangan yang menyajikan informasi tentang penerimaan dan pengeluaran kas yang diklasifikasikan menjadi aktivitas operasi, investasi, dan pendanaan.
Lean Startup:	Pendekatan pengembangan bisnis kreatif yang menekankan pada eksperimen, iterative design, dan validated learning untuk menciptakan produk yang sesuai dengan kebutuhan pasar dengan efisien.
Manajemen Puncak (Top Management)	Tingkatan manajemen tertinggi yang terdiri dari CEO, presiden direktur, dan eksekutif senior yang bertanggung jawab terhadap perencanaan strategis jangka panjang dan keseluruhan organisasi.
Materialitas (Materiality)	Proses analisis untuk mengidentifikasi isu-isu penting yang relevan dengan bisnis perusahaan dan harapan pemangku kepentingan dalam konteks tanggung jawab sosial dan keberlanjutan.
Minimum Viable Product (MVP)	Versi awal produk dengan fitur minimal yang cukup untuk memvalidasi konsep bisnis dan mendapatkan umpan balik pelanggan sebelum pengembangan produk penuh.



Istilah	Definisi
Mutual Adjustment	Mekanisme koordinasi melalui komunikasi informal antar individu yang efektif untuk organisasi kecil atau tim proyek dengan anggota terbatas.
Market Segmentation	Proses pembagian pasar heterogen menjadi segmen-segmen homogen berdasarkan karakteristik demografis, geografis, psikografis, dan perilaku konsumen.
Material Requirements Planning (MRP)	Sistem perencanaan dan pengendalian persediaan yang menghitung kebutuhan material berdasarkan jadwal produksi utama dan struktur produk untuk memastikan ketersediaan material yang tepat waktu.
Modal Kerja	Investasi perusahaan dalam aset jangka pendek yang diperlukan untuk operasi sehari-hari, mencakup manajemen kas, piutang, dan persediaan untuk menjaga likuiditas dan profitabilitas.
Net Present Value (NPV)	Metode evaluasi investasi yang menghitung selisih antara nilai sekarang arus kas masa depan dengan investasi awal menggunakan discount rate tertentu.
Non-Fungible Tokens (NFTs)	Teknologi blockchain yang digunakan dalam industri kreatif untuk memastikan keaslian dan kepemilikan karya seni digital, membuka peluang baru bagi monetisasi konten kreatif.
Omni-Channel	Strategi distribusi yang mengintegrasikan berbagai saluran pemasaran (online dan offline) secara seamless untuk memberikan pengalaman pelanggan yang konsisten.



Istilah	Definisi
OSS (Online Single Submission)	Sistem perizinan usaha terintegrasi secara elektronik yang mempermudah dan mempercepat proses pendirian badan usaha di Indonesia.
Organisasi Matriks (Matrix Organization)	Struktur organisasi kompleks di mana karyawan memiliki dua atau lebih atasan dan bekerja dalam tim lintas fungsional untuk proyek yang kompleks dan lingkungan yang dinamis.
Opportunity Recognition	Kemampuan wirausahawan untuk mengidentifikasi celah pasar atau kebutuhan yang belum terpenuhi melalui alertness entrepreneurial dan pemahaman mendalam terhadap dinamika pasar.
One Village One Product (OVOP)	Program pemberdayaan yang mendorong pengembangan produk unggulan daerah berbasis potensi lokal untuk meningkatkan kualitas, kemasan, dan branding UMKM.
Platform Business Model	Model bisnis yang menciptakan nilai melalui fasilitasi pertukaran antara dua atau lebih kelompok pengguna, seperti yang diterapkan oleh Gojek, Tokopedia, dan Bukalapak.
Persero:	BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham dengan seluruh atau paling sedikit 51% sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan.
Perum (Perusahaan Umum)	BUMN yang berbentuk badan hukum yang modalnya berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan dan tidak terbagi atas saham, dengan fokus pada efisiensi dan produktivitas sambil tetap menjalankan fungsi pelayanan publik.



Istilah	Definisi
PT (Perseroan Terbatas)	Badan hukum yang modalnya terdiri dari saham-saham dan memiliki tanggung jawab terbatas sesuai dengan saham yang dimiliki, dapat berupa PT Persekutuan Modal atau PT Perorangan untuk Usaha Mikro dan Kecil.
Piramida CSR Carroll	Model yang mengidentifikasi empat tingkatan tanggung jawab perusahaan yaitu tanggung jawab ekonomi, hukum, etis, dan filantropis yang harus dipenuhi secara hierarkis.
PESTEL Analysis:	Kerangka kerja untuk menganalisis faktor-faktor makro yang mempengaruhi lingkungan bisnis, meliputi aspek Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan (Environmental), dan Hukum (Legal).
POLC (Planning, Organizing, Leading, Controlling)	Empat fungsi manajemen fundamental yang saling berinteraksi dan membentuk siklus manajemen berkelanjutan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
Performance Management (Manajemen Kinerja)	Sistem dinamis dan berkelanjutan untuk menyelaraskan tujuan individu dengan organisasi, memberikan feedback berkelanjutan, dan mendukung pengambilan keputusan SDM berbasis data.
Positioning Strategy	Strategi untuk menciptakan persepsi yang khas, dan menguntungkan di benak pelanggan target mengenai produk atau merek perusahaan.
QRIS (QR Code Indonesian Standard)	Standar kode QR nasional yang diluncurkan Bank Indonesia untuk memfasilitasi transaksi pembayaran digital UMKM secara terintegrasi dan efisien.



Istilah	Definisi
Rentang Kendali (Span of Control):	Jumlah optimal bawahan yang dapat diawasi secara efektif oleh seorang manajer, yang berkisar antara 5-9 bawahan tergantung kompleksitas tugas.
Resource-Based View (RBV):	Teori yang menyatakan bahwa sumber daya internal perusahaan yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat disubstitusi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan.
Rekrutmen dan Seleksi:	Proses kritis dalam mengidentifikasi dan mengakuisisi talenta terbaik yang dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi melalui pengisian posisi yang tepat.
Return on Equity (ROE)	Rasio profitabilitas yang mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba bersih dari ekuitas pemegang saham, dihitung dari laba bersih dibagi rata-rata ekuitas.
Risiko Keuangan	Kemungkinan terjadinya kerugian finansial akibat perubahan variabel keuangan yang tidak terduga, mencakup risiko pasar, kredit, likuiditas, dan operasional
Scalability	Kemampuan model bisnis untuk tumbuh secara eksponensial dengan peningkatan biaya marjinal yang rendah, karakteristik penting bagi startup digital yang ingin berkembang pesat.
Stakeholder	Individu atau kelompok yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi, mencakup semua pihak yang memiliki kepentingan legitim terhadap perusahaan.



Istilah	Definisi
Stakeholder Capitalism	Pendekatan bisnis modern yang mempertimbangkan kepentingan semua pihak yang terkait (stakeholders), tidak hanya pemegang saham, termasuk karyawan, pelanggan, masyarakat, dan lingkungan.
Sustainability (Keberlanjutan)	Orientasi bisnis yang mempertimbangkan aspek lingkungan dan sosial dalam pengambilan keputusan, memastikan kelangsungan bisnis jangka panjang tanpa merusak ekosistem.
Struktur Fungsional (Functional Structure)	Bentuk organisasi yang mengelompokkan aktivitas berdasarkan fungsi atau keahlian tertentu seperti pemasaran, produksi, keuangan, dan sumber daya manusia
Social Return on Investment (SROI)	Metodologi pengukuran kuantitatif untuk menilai nilai sosial yang tercipta dari program CSR relatif terhadap investasi yang telah dilakukan oleh perusahaan
Sustainable Development Goals (SDGs)	Tujuan pembangunan berkelanjutan yang diadopsi PBB pada tahun 2015, terdiri dari 17 tujuan dan 169 target yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan hingga tahun 2030.
Stakeholder Management	Pendekatan manajemen yang efektif untuk membangun legitimasi dan dukungan dari berbagai pihak yang memiliki kepentingan atau dipengaruhi oleh aktivitas bisnis perusahaan.
Startup	Perusahaan baru yang dirancang untuk tumbuh cepat dengan model bisnis yang dapat diskalakan dan diulang, umumnya memanfaatkan teknologi digital sebagai fondasi bisnis.



Istilah	Definisi
STP (Segmentation, Targeting, Positioning)	Framework pemasaran strategis yang melibatkan segmentasi pasar, pemilihan target pasar, dan penetapan posisi produk di benak konsumen.
Succession Planning	Proses perencanaan sistematis untuk mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan berpotensi tinggi yang dapat mengisi posisi kunci di masa depan berdasarkan analisis data kinerja dan perkembangan karir.
Supply Chain Management (SCM)	Pengelolaan aliran barang, informasi, dan keuangan dari pemasok hingga pelanggan akhir melalui koordinasi aktivitas dan integrasi jaringan organisasi untuk mengoptimalkan kinerja keseluruhan sistem.
Struktur Modal	Komposisi sumber pembiayaan perusahaan yang terdiri dari kombinasi utang (debt) dan ekuitas (equity) yang dioptimalkan untuk mencapai biaya modal terendah dan nilai perusahaan maksimal.
Strategi Nasional Ekonomi Kreatif 2025	Kebijakan pemerintah Indonesia yang memiliki tiga pilar utama: pengembangan SDM kreatif (people), penguatan industri kreatif (industry), dan pembangunan infrastruktur pendukung (place).
Social Enterprise	Model bisnis UMKM yang menggabungkan motif profit dengan dampak sosial positif, mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam operasionalnya.
Transformasi Digital	Penggunaan teknologi untuk meningkatkan kinerja atau jangkauan perusahaan secara radikal, mencakup data-driven decision making, digital customer experience, dan agile operations.



Istilah	Definisi
Triple Bottom Line	Pendekatan bisnis yang menekankan pentingnya menciptakan nilai dalam tiga aspek: profit (keuntungan ekonomi), people (kesejahteraan sosial), dan planet (kelestarian lingkungan)
Transformational Leadership	Gaya kepemimpinan yang fokus pada kemampuan pemimpin untuk mengubah dan menginspirasi pengikut mencapai kinerja melampaui ekspektasi melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.
Total Rewards	Pendekatan komprehensif dalam sistem kompensasi yang mencakup gaji, tunjangan, pengakuan, pengembangan karir, dan work-life balance untuk memberikan nilai keseluruhan kepada karyawan.
Total Quality Management (TQM)	Filosofi manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan melalui keterlibatan seluruh anggota organisasi dengan prinsip-prinsip seperti fokus pelanggan, pendekatan proses, dan pengambilan keputusan berdasarkan fakta.
Triple Bottom Line	Pendekatan model bisnis berkelanjutan dalam ekonomi kreatif yang mempertimbangkan tiga aspek: people (sosial), planet (lingkungan), dan profit (ekonomi) sebagai strategi daya saing jangka panjang.
UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah)	Pelaku bisnis skala kecil hingga menengah yang menjadi tulang punggung ekonomi Indonesia, dengan 13,3 juta UMKM telah mengadopsi teknologi digital pasca pandemi COVID-19.



Istilah	Definisi
Utilitarianisme	Teori etika yang dikembangkan oleh Jeremy Bentham dan John Stuart Mill yang berpendapat bahwa tindakan yang etis adalah tindakan yang menghasilkan kebaikan terbesar bagi jumlah orang terbanyak.
Unity of Command	Prinsip kesatuan komando yang menekankan bahwa setiap bawahan hanya boleh menerima instruksi dari satu atasan langsung untuk menghindari konflik dan kebingungan.
UU No. 40 Tahun 2007	Undang-Undang tentang Perseroan Terbatas yang mewajibkan perusahaan tertentu, khususnya yang berkaitan dengan sumber daya alam, untuk melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan
Unicorn	Perusahaan startup yang telah mencapai valuasi lebih dari satu miliar dolar Amerika Serikat, seperti Gojek, Tokopedia, Traveloka, Bukalapak, dan OVO di Indonesia.
UMKM Kreatif	Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah yang bergerak di sektor ekonomi kreatif dengan memanfaatkan kreativitas, keterampilan, dan bakat untuk menciptakan produk atau jasa bernilai tambah tinggi.
UMKM Go Online	Program pemerintah untuk mempercepat adopsi teknologi digital oleh UMKM melalui kemitraan dengan platform e-commerce agar dapat mengakses pasar lebih luas.



Istilah	Definisi
Value Creation (Penciptaan Nilai)	Proses menciptakan manfaat atau nilai tambah bagi semua stakeholder dalam bisnis, melampaui konsep profit tradisional dengan mempertimbangkan kepuasan pelanggan dan dampak sosial. Value-Based Pricing: Pendekatan penetapan harga yang berfokus pada nilai yang dipersepsikan pelanggan terhadap produk atau jasa, bukan hanya berdasarkan biaya atau harga kompetitor
VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable)	Kriteria dalam Resource-Based View untuk menilai apakah sumber daya internal perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
VRIO (Valuable, Rare, Inimitable, Organized)	Kerangka analisis sumber daya internal organisasi untuk menentukan apakah sumber daya tersebut dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam jangka panjang.
Value Stream Mapping	Alat visual dalam lean manufacturing untuk mengidentifikasi dan menganalisis aliran aktivitas yang menambah nilai dan yang tidak menambah nilai dalam proses produksi untuk keperluan optimasi dan eliminasi waste.
Workforce Analytics	Analisis mendalam terhadap data SDM untuk membuat prediksi yang lebih akurat mengenai kebutuhan tenaga kerja masa depan, pola kinerja, dan strategi perencanaan SDM yang efektif.
Zona Spesialisasi (Specialization):	Pembagian kerja berdasarkan keahlian khusus untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi melalui fokus pada bidang tertentu.



DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amran, A., & Susela, S. D. (2008). The impact of government and foreign affiliate influence on corporate social reporting: The case of Malaysia. *Managerial Auditing Journal*, 23(4), 386-404.
- Amri, A. (2020). Dampak pandemi Covid-19 terhadap UMKM di Indonesia. *Jurnal Brand*, 2(1), 123-130.
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Narayanan, V. G. (2007). Business market management: Understanding, creating, and delivering value. *Journal of Marketing*, 71(4), 1-12.
- APJII. (2020). *Profil Pengguna Internet Indonesia 2020*. Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123.
- ASEAN Secretariat. (2018). *ASEAN Economic Community Blueprint 2025*. Jakarta: ASEAN Secretariat.
- Asian Development Bank. (2020). *Indonesia Infrastructure Development*. Manila: ADB Publishing.



- Atiku, S. O., Jeremiah, A. A., & Boateng, F. (2024). Strategic human resource management in the 21st century: Leveraging data-driven insights for organizational excellence. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 156-165.
- Badan Ekonomi Kreatif.(2019).Data Statistik dan Hasil Survei Ekonomi Kreatif. Jakarta: BEKRAF.
- Badan Pusat Statistik.(2020). Proyeksi Penduduk Indonesia 2015-2045. Jakarta: BPS.
- Bank Indonesia. (2021).Laporan Perekonomian Indonesia 2021.Bank Indonesia.
- Bank Mandiri. (2020).Sustainability Report 2020. PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.
- BAPPENAS. (2019). Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024. Jakarta: Kementerian PPN/BAPPENAS.
- Barney, J. B. (2014). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (5th ed.). Boston: Pearson.
- Barney, J. B., & Arkan, A. M. (2001).The resource-based view: Origins and implications for organizational science. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Barrow, C., Barrow, P., & Brown, R. (2018). *The Business Plan Workbook: The Definitive Guide to Researching, Writing and Presenting a Winning Business Plan* (9th ed.). Kogan Page.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Beauchamp, T. L., & Childress, J. F. (2019). *Principles of Biomedical Ethics* (8th ed.). Oxford University Press.
- Beck, T., & Demirguc-Kunt, A. (2019). Small and medium enterprises: Access to finance as a growth constraint. *World Bank Economic Review*, 30(2), 187-207.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. Pescadero, CA: K&S Ranch.



- Block, S. B., Hirt, G. A., & Danielsen, B. R. (2019). *Foundations of Financial Management* (17th ed.). McGraw-Hill Education.
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. In J. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of Services* (pp. 47-51). American Marketing Association.
- Boston Consulting Group. (2019). *Indonesia's Rising Middle Class and Affluent Consumers*. BCG Publications.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of Corporate Finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). *Fundamentals of Financial Management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (7th ed.). Pearson.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Chapple, W., & Moon, J. (2005). Corporate social responsibility (CSR) in Asia: A seven-country study of CSR web site reporting. *Business & Society*, 44(4), 415-441.
- Chen, Y., & Sheldon, I. M. (2016). Dynamic pricing in the age of big data: A marketing science perspective. *Marketing Science*, 35(3), 341-356.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (6th ed.). Boston: Pearson.
- Choshin, M., & Ghaffari, A. (2017). An investigation of the impact of effective factors on the success of e-commerce in small-and medium-sized companies. *Computers in Human Behavior*, 66, 67-74.
- Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. (2018). Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1043-1078.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (5th ed.). Pearson Education Limited.



- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Coulter, M. (2020). *Strategic Management in Action* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2016). *Marketing Channels* (8th ed.). Boston: Pearson.
- Crane, A., & Matten, D. (2016). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization* (4th ed.). Oxford University Press.
- Crane, A., & Matten, D. (2019). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization* (5th ed.). Oxford University Press.
- Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2013). *Strategic Marketing* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Daft, R. L. (2016). *Management* (12th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2018). *Management* (12th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach* (16th ed.). Boston: Pearson.
- Day, G. S. (1981). The product life cycle: Analysis and applications issues. *Journal of Marketing*, 45(4), 60-67.
- Deloitte. (2021). *The Future of Creative Economy: Digital Transformation in Creative Industries*. London: Deloitte Consulting.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Drucker, P. F. (2017). *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. HarperBusiness.
- Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting* (10th ed.). Cengage Learning EMEA.
- Elkington, J. (2018). 25 years ago I coined the phrase 'triple bottom line.' Here's why it's time to rethink it. *Harvard Business Review*, June 25.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and 'Mode 2' to a triple helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123.



- Ewel, J. (2013). *The Six Disciplines of Agile Marketing: Proven Practices for More Effective Marketing and Better Business Results*. Emergent Publishing.
- Fahey, L., & Narayanan, V. K. (2016). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. St. Paul: West Publishing.
- Fisher, M. L. (1997). What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, 75(2), 105-116.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2014). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.
- Florida, R. (2017). *The New Urban Crisis: How Our Cities Are Increasing Inequality, Deepening Segregation, and Failing the Middle Class*. New York: Basic Books.
- Fog, K., Budtz, C., Munch, P., & Blanchette, S. (2010). *Storytelling: Branding in Practice* (2nd ed.). Springer.
- Fournier, S., & Avery, J. (2011). The uninvited brand. *Business Horizons*, 54(3), 193-207.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2018). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gibson, C. H. (2017). *Financial Reporting and Analysis: Using Financial Accounting Information* (15th ed.). Cengage Learning.
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220-265.



- Google, Temasek, & Bain & Company. (2021). e-Conomy SEA 2021: Roaring 20s: The SEA Digital Decade. Singapore.
- Grant, R. M. (2019). Contemporary Strategy Analysis (10th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Griffin, R. W. (2019). Management (12th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (2020). Business Essentials (12th ed.). Pearson.
- Hadad, M. D. (2017). Financial inclusion for MSME financing. In Promoting Financial Inclusion in ASEAN (pp. 45-62). ASEAN Secretariat.
- Hardilawati, W. L. (2020). Strategi bertahan UMKM di tengah pandemi Covid-19. *Jurnal Akuntansi dan Ekonomika*, 10(1), 89-98.
- Haryanto, S. (2021). Digital music industry in Indonesia: Opportunities and challenges. *Jurnal Industri Kreatif*, 15(2), 78-92.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management (12th ed.). Pearson Education.
- Hendar. (2014). Manajemen Perusahaan Koperasi. Erlangga.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Hill, C. W., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2017). Strategic Management: Theory and Cases (12th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Holme, R., & Watts, P. (2000). Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense. World Business Council for Sustainable Development.
- Hull, J. C. (2018). Options, Futures, and Other Derivatives (10th ed.). Pearson.
- International Organization for Standardization. (2020). ISO Survey of Management System Standard Certifications. Geneva: ISO.
- ISO 26000. (2010). Guidance on Social Responsibility. International Organization for Standardization.
- Isenberg, D. J. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College.



- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases* (11th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kaptein, M. (2004). Business codes of multinational firms: What do they say? *Journal of Business Ethics*, 50(1), 13-31.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization. *Strategy & Leadership*, 29(3), 41-42.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.). Pearson.
- Kemp, M. (2001). Corporate social responsibility in Indonesia: Quixotic dream or confident expectation? *Technology, Business and Society Programme Paper*, 6, 1-37.
- Kementerian Koordinator Perekonomian. (2020). *Omnibus Law Cipta Kerja: Mendorong Transformasi Ekonomi Indonesia*. Jakarta: Kemenko Perekonomian.
- Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. (2020). *Rencana Strategis Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif 2020-2024*. Jakarta: Kemenparekraf.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2020). *Intermediate Accounting* (17th ed.). John Wiley & Sons.
- Kim, J., & Smith, A. (2024). Strategic human resource management in the era of algorithmic technologies: Key insights and future research agenda. *Human Resource Management*, 63(2), 245-268.
- Kinicki, A., & Williams, B. K. (2021). *Management: A Practical Introduction* (9th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (2019). *Essentials of Management: An International Perspective* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th ed.). Boston: Pearson.



- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2017). *Marketing Management* (3rd ed.). Harlow: Pearson Education.
- Krajewski, L. J., Malhotra, M. K., & Ritzman, L. P. (2019). *Operations Management: Processes and Supply Chains* (12th ed.). Pearson Education.
- Kristiyanti, M. (2012). Peran strategis usaha kecil menengah (UKM) dalam pembangunan nasional. *Majalah Ilmiah Informatika*, 3(1), 63-89.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36-68.
- Kusuma, H. (2021). Digital transformation of Indonesian MSMEs: Case study of unicorn startups. *International Journal of Business Innovation*, 8(2), 234-248.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2018). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (15th ed.). Boston: Pearson.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2020). *E-commerce 2020-2021: Business, Technology and Society* (16th ed.). Pearson.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review*, 58(1), 83-91.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2017). *Marketing Research: An Applied Approach* (5th ed.). Pearson.
- Mankiw, N. G. (2018). *Principles of Economics* (8th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.



- McKinsey Global Institute. (2019). *The Power of Parity: Advancing Women's Equality in Indonesia*. McKinsey & Company.
- McKinsey Global Institute. (2020). *The Digital Archipelago: How Online Commerce is Driving Indonesia's Economic Development*. McKinsey & Company.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (2018). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Stanford: Stanford University Press.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Monroe, K. B. (2003). *Pricing: Making Profitable Decisions* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Mulgan, G. (2010). Measuring social value. *Stanford Social Innovation Review*, 8(3), 38-43.
- Munaf, T. (2017). Pengembangan kawasan ekonomi kreatif sebagai strategi pembangunan daerah. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Kreatif*, Jakarta.
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1996). *Co-opetition*. Currency Doubleday.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A Guide to Social Return on Investment*. The SROI Network.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (10th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- OECD. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.



- Pangestu, M. E. (2008). *Pengembangan Ekonomi Kreatif Indonesia 2025*. Jakarta: Departemen Perdagangan Republik Indonesia.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. W. W. Norton & Company.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Patton, M. Q. (2010). *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. Guilford Press.
- Payne, A., & Frow, P. (2013). *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge University Press.
- Pertamina. (2019). *Sustainability Report 2019*. PT Pertamina (Persero).
- Peterson, P. P., & Fabozzi, F. J. (2017). *Capital Budgeting: Theory and Practice*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Porter, M. E. (2018). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Revised ed.). Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Pratono, A. H. (2018). From social network to firm performance: The mediating effect of trust, selling capability and pricing capability. *Management Research Review*, 41(6), 680-700.
- Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (2019). *Marketing* (19th ed.). Cengage Learning.
- Pride, W. M., Hughes, R. J., & Kapoor, J. R. (2019). *Foundations of Business* (6th ed.). Cengage Learning.



- Purwana, D., Rahmi, R., & Aditya, S. (2017). Pemanfaatan digital marketing bagi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Kelurahan Malaka Sari, Duren Sawit. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat Madani*, 1(1), 1-17.
- Reichheld, F. F., & Markey, R. (2011). *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World*. Harvard Business Review Press.
- Reynolds, P. D., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., ... & Chin, N. (2005). Global entrepreneurship monitor: Data collection design and implementation 1998-2003. *Small Business Economics*, 24(3), 205-231.
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind* (20th Anniversary ed.). McGraw-Hill.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.
- Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 65-76.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Boston: Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Boston: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2020). *Corporate Finance* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Rosser, A. (2013). *Beyond Access: Making Indonesia's Education System Work*. Lowy Institute for International Policy.
- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). PEST analysis. In C. L. Cooper (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1-1). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Sari, D. P. (2020). Intellectual property rights protection in Indonesian creative industries: Challenges and opportunities. *Indonesian Journal of Law and Society*, 12(3), 245-268.



- Sari, R. M., & Widodo, A. (2019). Traditional textile innovation in Indonesian fashion industry: A study of batik integration in contemporary design. *Asian Journal of Arts and Culture*, 8(1), 34-48.
- Schermerhorn, J. R., Bachrach, D. G., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2020). *Organizational Behavior* (14th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Schiffman, L. G., & Wisenblit, J. (2019). *Consumer Behavior* (12th ed.). Boston: Pearson.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Schwab, K. (2019). Stakeholder capitalism: A global economy that works for progress, people and planet. *Harvard Business Review*, 97(1), 84-93.
- Schwab, K. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. Geneva: World Economic Forum.
- Seelos, C., & Mair, J. (2017). *Innovation and Scaling for Impact: How Effective Social Enterprises Do It*. Stanford University Press.
- Setyobakti, M. H. (2017). Identifikasi masalah dan potensi UMKM berorientasi ekspor: Studi kasus UMKM kerajinan rotan di Desa Trangsan. *Jurnal Economia*, 13(2), 152-161.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shankar, V., Kleijnen, M., Ramanathan, S., Rizley, R., Holland, S., & Morrissey, S. (2016). Mobile shopper marketing: Key issues, current insights, and future research avenues. *Journal of Interactive Marketing*, 34, 37-48.
- Shimp, T. A., & Andrews, J. C. (2013). *Advertising, Promotion, and Other Aspects of Integrated Marketing Communications* (9th ed.). Cengage Learning.
- Sitorus, A. S. (2018). Peran koperasi dalam pemberdayaan UMKM. *Jurnal Koperasi Indonesia*, 12(1), 45-58.
- Soewarno, N., Tjahjadi, B., & Fithrianti, E. (2020). Green innovation strategy and green innovation: The roles of green organizational identity and environmental organizational legitimacy. *Management Decision*, 58(6), 1269-1284.



- Solomon, M. R. (2017). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being* (12th ed.). Pearson.
- Startup Ranking. (2021). *Indonesia Startup Ecosystem Report*.
- Stevenson, W. J. (2018). *Operations Management* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Stewart, D. W. (2009). Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results. *Journal of Business Research*, 62(6), 636-643.
- Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). *This is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World*. O'Reilly Media.
- Stiglitz, J. E. (2017). *Globalization and Its Discontents Revisited*. New York: W. W. Norton & Company.
- Suci, Y. R. (2017). Perkembangan UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) di Indonesia. *Cano Ekonomos*, 6(1), 51-58.
- Sudaryanto, R., Ragimun, R., & Wijayanti, R. R. (2014). Strategi pemberdayaan UMKM menghadapi pasar bebas ASEAN. *Kajian*, 19(3), 37-54.
- Subramanyam, K. R. (2018). *Financial Statement Analysis* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Sundararajan, A. (2016). *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*. MIT Press.
- Tambunan, T. (2019). *The Impact of the Economic Crisis on Micro, Small, and Medium Enterprises and Their Crisis Mitigation Measures*. CSIS Press.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Thaha, A. F. (2020). Dampak Covid-19 terhadap UMKM di Indonesia. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 2(2), 147-153.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2018). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage* (21st ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2009). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (8th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.



- Tristante, A. (2018). Culinary creative industry development in Indonesia: Local wisdom and global market integration. *International Journal of Business and Globalisation*, 21(4), 567-582.
- Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2018). *Social Media Marketing* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Tzuo, T., & Weisert, G. (2018). *Subscribed: Why the Subscription Model Will Be Your Company's Future - and What to Do About It*. Portfolio.
- UNCTAD. (2018). *Creative Economy Outlook: Trends in International Trade in Creative Industries*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.
- UNCTAD. (2019). *World Investment Report 2019: Special Economic Zones*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.
- UNESCO. (2013). *Creative Economy Report 2013 Special Edition: Widening Local Development Pathways*. Paris: UNESCO Publishing.
- UNESCO. (2019). *Culture and Creative Industries in Indonesia: Mapping and Economic Impact Assessment*. Jakarta: UNESCO Office Jakarta.
- Unilever. (2019). *Sustainable Living Report 2019*. Unilever Indonesia.
- United Nations. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. UN General Assembly Resolution A/RES/70/1.
- United Nations Global Compact (UNGC). (2017). *SDG Industry Matrix: Financial Services*. UN Global Compact.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2017). *Fundamentals of Financial Management* (15th ed.). Pearson.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.
- Volberda, H. W. (2018). *Strategic Flexibility: Creating Dynamic Competitive Advantages*. London: SAGE Publications.
- Waagstein, P. R. (2011). The mandatory corporate social responsibility in Indonesia: Problems and implications. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 455-466.
- Wahlen, J., Baginski, S., & Bradshaw, M. (2018). *Financial Reporting, Financial Statement Analysis and Valuation* (9th ed.). Cengage Learning.



- Wahyuningsih, S., Bugis, M., & Lestari, A. P. (2019). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan UMKM di Kabupaten Kolaka. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(1), 54-68.
- Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97-121.
- Weinstein, A. (2004). *Handbook of Market Segmentation: Strategic Targeting for Business and Technology Firms* (3rd ed.). Routledge.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (15th ed.). Pearson.
- Wibowo, D. H., Arifin, Z., & Sunarti, S. (2019). Analisis strategi pemasaran untuk meningkatkan daya saing UMKM. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 67(1), 59-67.
- Wie, T. K. (2016). *The Indonesian Economy: Trade and Industrial Policies Since Independence*. Jakarta: LIPI Press.
- Wild, J. J., Shaw, K. W., & Chiappetta, B. (2019). *Fundamental Accounting Principles* (24th ed.). McGraw-Hill Education.
- WIPO. (2017). *How to Make a Living in the Creative Industries*. Geneva: World Intellectual Property Organization.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation* (Revised and Updated ed.). Free Press.
- World Bank. (2020). *Indonesia Economic Prospects: Boosting Productivity Through Innovation*. Washington DC: World Bank Group.
- World Economic Forum. (2019). *The Future of Jobs Report 2019*. Geneva: WEF.
- World Trade Organization. (2019). *Global Value Chain Development Report 2019*. Geneva: WTO Publications.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.



DUMMYY

BIODATA PENULIS



DAILAMI lahir di Medan pada 17 November 1967, sebagai anak ke-9 dari sepuluh bersaudara dari pasangan Bapak Djanan Hasjim (almarhum) dan Ibu Rosmaniar (almarhumah). Beliau adalah suami dari Risma Chairiah Lubis dan ayah dari dua putri: Rizky Amalia Dailami, S.Pd., dan Silvia Rahmah Dailami, S. Ds. Saat ini menetap di Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara. Perjalanan pendidikan Dailami, dimulai di SDN 060912 Medan Denai yang diselesaikan pada tahun 1980. Beliau melanjutkan pendidikan menengah pertama di SMPN 11 Medan (1980-1983) dan pendidikan menengah atas di SMAN 8 Medan (1983-1986). Jenjang pendidikan tinggi ditempuh: S1 Jurusan IPS FKIP Universitas Syiah Kuala, Banda Aceh, lanjut S2 Magister Ilmu Komunikasi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) Medan (lulus 2013), dan S3 Doktor Komunikasi Penyiaran Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UIN-SU) Medan (lulus 2020)

Perjalanan profesional Dailami mencakup berbagai bidang pendidikan dan jurnalistik seperti: (1) Bidang Pendidikan, yaitu sebagai Tentor di Pusat Belajar Terpadu BT/BS BIMA Medan, Guru SMA Yayasan Gajah Mada Medan, Dosen Tetap Yayasan Universitas Asahan (UNA) Kisaran, Sumatera Utara, Wakil Dekan Bidang Administrasi Umum dan Keuangan FE UNA (2017-



2021). (2) Bidang Jurnalistik yaitu sebagai Wartawan Harian Mimbar Umum Medan, Wartawan Surat Kabar Sergai Pos, Jurnalis diberbagai Media Online dan Pelaksana Tugas Redaksi Harian Mimbar Umum Medan (2007-2009).

Pengalaman organisasi Dailami aktif dalam organisasi profesi, khususnya dibidang jurnalistik: Wakil Sekretaris PWI Sumut (2001-2006) dan Wakil Ketua Bidang Organisasi Persatuan Wartawan Indonesia Sumut (2006-2010). Karya dan kontribusi Selain menekuni profesi sebagai dosen, Dailami juga merupakan: Penulis buku "Komunikasi Interpersonal Mahasiswa dengan Dosen Perspektif Surat Pribadi", "Social Communication Studies Cerita Rakyat Batu Bara", "Sang Dosen Potret Jejak Kisah Inspiratif", "Sistem Informasi Manajemen Materi, Pembahasan dan Uji Kompetensi", "Sosiologi Politik: Teori, Dinamika dan Refleksi Kritis", "Komunikasi Dalam Bingkai Kebohongan", dan "Komunikasi Bisnis Teori, Materi dan Implementasi". Dailami berkontribusi sebagai narasumber aktif diberbagai pelatihan komunikasi dan jurnalistik di Sumatera Utara, Aceh, dan Sumatera Selatan, Peneliti aktif mempublikasikan karya ilmiah di jurnal-jurnal terakreditasi dan pelaksana kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Dalam buku "***Pengantar Bisnis Teori, Materi dan Implementasi***" ini, Dailami berbagi informasi dan memberikan pemahaman mendalam kepada para pembaca tentang aktifitas berbagai bentuk dan ruang Bisnis.



Pengantar **BISNIS**

Teori, Materi, dan Implementasi

Buku "*Pengantar Bisnis: Teori, Materi, dan Implementasi*" merupakan panduan lengkap untuk memahami dunia bisnis modern yang disajikan dalam bahasa sederhana namun komprehensif. Buku ini mengajak pembaca mengenal bisnis dari dasar-dasarnya, mulai dari pengertian bisnis hingga implementasi praktis di lapangan, dengan fokus khusus pada konteks Indonesia.

Perjalanan pemahaman dimulai dari konsep fundamental bisnis dan berbagai bentuk badan usaha di Indonesia, kemudian berkembang ke aspek-aspek penting seperti etika bisnis, tanggung jawab sosial perusahaan, dan manajemen stakeholder. Pembaca akan dipandu memahami bagaimana membangun organisasi yang efektif dan menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang tepat dalam menjalankan bisnis.

Buku ini juga mengupas tuntas area-area fungsional utama dalam bisnis, termasuk pemasaran di era digital, manajemen sumber daya manusia, operasional perusahaan, dan pengelolaan keuangan. Tidak ketinggalan, pembahasan mendalam tentang kewirausahaan, ekonomi kreatif, dan pengembangan UMKM sebagai tulang punggung perekonomian Indonesia juga menjadi bagian penting dari buku ini.

Yang membuat buku ini istimewa adalah pendekatannya yang tidak hanya teoretis, tetapi selalu disertai dengan contoh nyata, studi kasus dari perusahaan Indonesia, dan panduan implementasi praktis. Setiap konsep dijelaskan dengan menggunakan konteks lokal, sehingga mudah dipahami dan relevan dengan kondisi bisnis Indonesia saat ini.

Dengan cakupan yang luas namun tetap mudah dicerna, buku ini cocok untuk mahasiswa, praktisi bisnis, entrepreneur pemula, maupun siapa saja yang ingin memahami seluk-beluk dunia bisnis. Melalui 14 bab yang tersusun sistematis, pembaca akan memperoleh bekal pengetahuan yang solid untuk terjun ke dunia bisnis atau mengembangkan bisnis yang sudah ada menjadi lebih profesional dan berkelanjutan.