

MODUL KEWIRAUSAHAAN DAN SEKOLAH MANAJER UNTUK UMKM

- D. Agus Harjito
- Endy Gunanto M.
- Dessy Isfianadewi
- Majang Palupi
- Bagus Panuntun
- Putra Endi Catyanadika



MODUL KEWIRAUSAHAAN DAN SEKOLAH MANAJER UNTUK UMKM

Oleh:

D. Agus Harjito
Endy Gunanto M.
Dessy Isfianadewi
Majang Palupi
Bagus Panuntun
Putra Endi Catyanadika

Hak cipta © 2021, pada penulis

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang, dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari Penerbit

Edisi Pertama

Cetakan Pertama, September 2021

Hak Penerbitan pada EKONISIA Yogyakarta

Diterbitkan oleh:

EKONISIA
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia
Condongcatur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telp (0274) 886478, 881546 Fax. (0274) 882589

ISBN 978-602-6617-63-7 (PDF)



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum, wr. wb

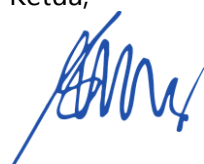
Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita, sehingga buku Modul Sekolah Manajer telah dapat diselesaikan dan sekarang berada di hadapan pembaca sekalian. Buku MODUL KEWIRAUSAHAAN DAN SEKOLAH MANAJER UNTUK UMKM ini merupakan buku pegangan Sekolah Manajer yang diselenggarakan oleh Program Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia (FBE UII) yang sesuai digunakan untuk kalangan pelaku Bisnis Usaha, Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) serta pelaku bisnis lainnya. Buku Modul Sekolah Manajer ini ditujukan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan bagi para pelaku Bisnis UMKM serta mendukung implementasinya untuk meningkatkan profesionalisme pengelolaan bisnis UMKM yang lebih terorganisasi dengan baik.

Pengelolaan teknis dalam rangka Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah yang sesuai dengan unsur-unsur manajemen meliputi bidang manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen operasional. Hal itu semua memerlukan wawasan yang lebih mendalam dalam kajian yang sesuai dengan landasan bidang keilmuan yang berlaku. Untuk itu perlu adanya suatu bentuk edukasi kepada para pelaku bisnis UMKM dalam kegiatan pengelolaannya. Buku ini dilengkapi dengan paket pembelajaran seperti platform powerpoint, video materi dan dukungan penyampaian soal terkait topik yang disajikan. Buku Modul ini dimaksudkan agar pelaku bisnis UMKM mampu menguasai berbagai strategi dan taktik yang lebih tepat dalam menjalankan bisnisnya. Besar harapan kami dengan adanya buku modul ini maka para pengelola UMKM dapat meningkatkan kemampuannya dalam pengelolaan entitas bisnisnya masing-masing, sehingga dapat berhasil secara efektif dan efisien.

Akhirnya kami mengucapkan terima kasih kepada para penyusun buku ini yang kesemuanya adalah dosen Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Kami juga mengucapkan terima kasih kepada Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, yang memberikan fasilitas guna penyusunan buku ini dan alat pembelajaran pendukung lainnya, serta berbagai pihak yang mendukung penyusunan buku ini. Semoga Allah SWT meridhoi semua niat baik kita dan memberikan jalan yang terbaik bagi kita semua. Aamin yaa robbal 'alamiin.

Wassalamu'alaikum.wr.wb.

Yogyakarta. September 2021
Program Studi Magister Manajemen
Ketua,



Dr. D. Agus Harjito, M.Si, CFP

**MODUL KEWIRAUSAHAAN DAN SEKOLAH
MANAJER UNTUK UMKM**

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
ALIRAN SUMBER PENDAPATAN DAN PEMBIAYAAN PADA USAHA KECIL DAN MENENGAH	1
Aliran Dana	1
Aliran Dana dalam Bentuk Kas	2
Membuat Anggaran Pendapatan dan Biaya untuk Usaha Kecil	3
Pembukuan Sederhana terhadap Aliran Pendapatan Dan Biaya	9
Lembar Kerja Praktek	11
LAYANAN KEUANGAN DIGITAL UNTUK PENGEMBANGAN USAHA KECIL DAN MENENGAH	12
<i>Trend</i> Layanan Keuangan Digital	12
<i>Manfaat Digital Payment Indonesia</i>	13
Bentuk Layanan Keuangan Digital bagi Masyarakat	14
Pembentukan Ekosistem Teknologi Keuangan (<i>Financial Technology</i>)	14
Mendaftarkan Usaha Anda pada Ekosistem FinTech	16
Kolaborasi antara perbankan dan <i>Financial Technology</i>	17
Prospek Praktek <i>Fintech</i> untuk Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah	18
PENGANTAR MANAJEMEN PEMASARAN	22
Penafsiran Pemasaran	22
Segmenting	24
Targeting (Pasar Target/Sasaran Pasar)	24
Positioning (Pemosisian Produk)	26
Tahap Pengembangan & Siklus Hidup Produk	27
Daftar Pustaka	29
KONSUMEN & PERILAKU KONSUMEN	30
Proses Keputusan Pembelian	30
Dari Konsumen ke Pemasar	34
Dari Konsumen ke Konsumen	34
Hubungan Pelanggan	35
Definisi Konsep Kepuasan dan Loyalitas	35
Daftar Pustaka	37

MENGGALI PROPOSISI NILAI BISNIS	38
Proposisi Nilai	38
Membuat Kanvas Proposisi Nilai	39
Struktur Kanvas Proposisi Nilai	40
MEMBANGUN MODEL BISNIS	46
Konsep Model Bisnis	46
Sembilan Elemen Utama Model Bisnis	47
Struktur Kanvas Model Bisnis	48
DESAIN PRODUK DAN JASA	52
Pemilihan Barang dan Jasa	52
Menghasilkan Produk Baru	54
Pengembangan Produk	54
Masalah Desain Produk	56
Pengembangan Produk Lanjutan	57
Mendefinisikan Produk	58
Dokumen Untuk Produksi	59
Desain Jasa	60
Penerapan Pohon Keputusan untuk Desain Produk	61
KEPEMIMPINAN	63
Kepemimpinan dan Tipe Kepemimpinan	63
Tipe Kepemimpinan Mana Yang Terbaik?	64
Kepemimpinan Berbasis Kinerja Tim	64
Strategi Pemimpin Dalam Mengelola Kinerja Tim	65
Kepemimpinan Berbasis Pemecahan Masalah Mendasar	65
Strategi Mengatasi Konflik dalam Organisasi	66
Kepemimpinan Berbasis Manajemen Perubahan	67
Langkah Menuju Sukses Dalam Meraih Manajemen Merubahan	67

ALIRAN SUMBER PENDAPATAN DAN PEMBIAYAAN PADA USAHA KECIL DAN MENENGAH

➤ D. Agus Harjito

Deskripsi Materi

Modul ini membahas tentang aliran sumber pendanaan dan pembiayaan atas sumber dana dan penggunaan dana dalam operasi perusahaan (khususnya perusahaan kecil dan menengah) yang meliputi jenis-jenis sumber dana jangka pendek, menengah dan panjang; penggunaan dana untuk kegiatan perusahaan; pembuatan anggaran perusahaan terkait dengan pendanaan yang efektif dan efisien serta pembuatan laporan aliran pendapatan dan biaya.

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari dan mengikuti pelatihan ini, peserta dapat:

- Menentukan aliran sumber dana untuk membiayai operasional perusahaan kecil dan menengah (UKM).
- Menentukan aliran penggunaan dana untuk pembiayaan kegiatan operasional perusahaan kecil dan menengah (UKM).
- Membuat anggaran pendapatan dan pembiayaan perusahaan kecil dan menengah.
- Membuat analisis biaya, pendapatan dan laba (pulang pokok) untuk menentukan laba yang diinginkan.
- Membuat laporan aliran pendapatan dan biaya perusahaan secara sederhana.

Waktu Pelaksanaan: 1 x Pertemuan (70 Menit)

Aliran Dana

Aliran dana (cash flow) yang terjadi di suatu perusahaan merupakan aliran keluar-masuknya dana (kas) yang ada di perusahaan yang bersangkutan. Dana yang masuk ke dalam perusahaan merupakan dana yang berasal dari sumber dana perusahaan, baik sumber intern maupun sumber ekstern. Sedangkan dana yang keluar dari perusahaan merupakan penggunaan dana yang digunakan untuk pembiayaan kegiatan perusahaan. Hal ini sesuai dengan pengertian manajemen keuangan (pembelanjaan), yaitu manajemen keuangan diartikan sebagai keseluruhan kegiatan perusahaan tentang usaha untuk memperoleh dana (pembelanjaan pasif) dan usaha untuk menggunakan dana (pembelanjaan aktif).

Usaha untuk memperoleh dana berkaitan dengan aliran kas yang masuk (cash inflow) sebagai sumber dana, sedangkan aliran kas keluar (cash outflow) berkaitan dengan kegiatan penggunaan dana untuk pembiayaan kegiatan. Aliran atau arus dana yang ada di perusahaan harus dikelola secara profesional untuk menjaga likuiditas atau kelancaran operasi perusahaan. Perencanaan aliran

dana yang baik akan membawa perusahaan dalam kondisi yang sehat. Aliran dana di perusahaan juga harus dikelola keseimbangannya antara dana yang masuk dan dana yang keluar. Keseimbangan ini juga berdampak pada stabilitas operasi perusahaan. Kelebihan dana di perusahaan dapat berakibat penggunaan dana yang kurang efisien, sebaliknya kekurangan dana akan mengakibatkan terganggunya operasi perusahaan.

Aliran dana yang terjadi di perusahaan bersifat kontinyu dan tidak kontinyu. Aliran dana yang bersifat kontinyu biasanya terjadi untuk kegiatan atau operasi perusahaan sehari-hari, misalnya penjualan produk utama perusahaan, pembayaran upah, pembelian bahan baku dan sebagainya. Sedangkan aliran dana yang tidak kontinyu biasanya untuk kegiatan yang terjadi secara insidental seperti memperoleh pendapatan bunga, pembayaran hutang, penerimaan hutang, penjualan aktiva tetap dan sebagainya. Aliran dana masuk (sumber dana) dan aliran dana keluar (pembiayaan) di perusahaan dapat dibedakan dalam dua pengertian, yaitu dana dalam pengertian kas dan dana dalam pengertian modal kerja.

Aliran Dana dalam Bentuk Kas

Aliran dana dalam pengertian kas merupakan aliran kas masuk (sumber dana) dan aliran kas keluar (penggunaan dana) yang langsung mempengaruhi besarnya kas. Unsur-unsur dari laporan neraca dan laporan laba-rugi yang memperbesar kas merupakan aliran kas masuk yang menyebabkan kas perusahaan bertambah. Unsur-unsur tersebut meliputi:

1. Berkurangnya unsur-unsur aktiva lancar selain kas.
Aktiva lancar meliputi kas, efek, piutang dan persediaan. Apabila unsur-unsur aktiva lancar tersebut (selain kas) berkurang, maka akan menambah jumlah kas. Sebagai contoh, piutang mula-mula (tahun 20A) sebesar Rp 100.000 dan tahun 20B berkurang menjadi Rp 75.000. Ini berarti ada debitur membayar hutangnya kepada kita sebesar Rp 25.000. Dari transaksi tersebut berarti piutang kita berkurang Rp 25.000 dan kas kita bertambah sebesar Rp 25.000. Dengan demikian berkurangnya piutang merupakan sumber dana.
2. Berkurangnya aktiva tetap.
Aktiva tetap yang berkurang dapat disebabkan karena ada penjualan aktiva tetap atau berkurang karena adanya penyusutan (depresiasi). Berkurangnya aktiva tetap karena penjualan akan menghasilkan uang kas. Sehingga berkurangnya aktiva tetap tersebut merupakan unsur yang memperbesar kas. Berkurangnya aktiva tetap karena depresiasi juga merupakan unsur yang memperbesar kas.
3. Bertambahnya unsur-unsur dalam hutang lancar.
Bertambahnya unsur-unsur hutang lancar seperti hutang merupakan sumber dana perusahaan. Misalkan tahun 20A kita memiliki hutang dagang sebesar Rp 50.000. Pada tahun 20B hutang dagang kita bertambah menjadi Rp 70.000, berarti hutang dagang bertambah sebesar Rp 20.000. Bertambahnya hutang sebesar Rp 20.000 akan menambah aktiva lancar, dalam hal ini akan menambah kas. Oleh karena itu, hutang lancar yang bertambah merupakan sumber dana dalam pengertian kas.
4. Bertambahnya hutang jangka Panjang.
Apabila perusahaan hutang ke bank yang jangka waktunya lebih dari 1 tahun, ini merupakan hutang.
5. Bertambahnya modal sendiri.
Modal sendiri merupakan dana yang berasal dari pemilik perusahaan. Jika pemilik menambah modal sendiri, maka uang kas perusahaan akan bertambah.
6. Bertambahnya keuntungan.
Keuntungan yang diperoleh dari kegiatan operasi perusahaan merupakan sumber dana atau pendapatan yang akan menambah kas. Keuntungan yang menambah kas tersebut adalah keuntungan yang ditahan atau keuntungan yang tidak dibagi kepada pemilik perusahaan (para pemegang saham). Oleh karena itu, apabila ada kenaikan laba ditahan maka di dalamnya terdapat tambahan kas yang merupakan sumber dana.

Adapun unsur-unsur yang memperkecil kas. Unsur-unsur dari laporan neraca dan laporan laba-rugi yang mempunyai efek memperkecil kas merupakan aliran kas keluar yang menyebabkan kas perusahaan berkurang. Unsur-unsur tersebut meliputi:

1. Bertambahnya unsur-unsur aktiva lancar selain kas.
Bertambahnya aktiva lancar seperti efek, piutang dan persediaan akan mengurangi atau memperkecil kas. Apabila unsur-unsur aktiva lancar tersebut (selain kas) bertambah, maka akan mengurangi jumlah kas. Sebagai contoh, persediaan mula-mula (tahun 20A) sebesar Rp 200.000 dan tahun 20B menjadi Rp 250.000. Ini berarti ada pembelian persediaan sebesar Rp 50.000. Pembelian persediaan sebesar Rp 50.000 membutuhkan kas atau mengurangi kas. Dari transaksi tersebut berarti kas berkurang sebesar Rp 50.000 sebagai penggunaan dana.
2. Bertambahnya aktiva tetap.
Aktiva tetap yang bertambah dapat disebabkan karena ada pembelian. Bertambahnya aktiva tetap karena pembelian memerlukan uang kas. Sehingga bertambahnya aktiva tetap tersebut merupakan unsur yang memperkecil kas atau sebagai penggunaan dana.
3. Berkurangnya hutang lancar.
Berkurangnya unsur-unsur hutang lancar seperti hutang dagang dan hutang wesel merupakan penggunaan dana perusahaan. Misalkan tahun 20A hutang dagang kita sebesar Rp 50.000. Pada tahun 20B hutang dagang kita berubah menjadi Rp 40.000, berarti hutang dagang berkurang Rp 10.000. Berkurangnya hutang sebesar Rp 10.000 akan mengurangi aktiva lancar, dalam hal ini akan mengurangi kas. Oleh karena itu, hutang lancar yang berkurang merupakan penggunaan dana dalam pengertian kas.
4. Berkurangnya hutang jangka Panjang.
Apabila perusahaan mencicil hutang jangka panjangnya yang telah jatuh tempo, maka uang kas perusahaan akan berkurang. Oleh karena itu jika kita membayar hutang jangka panjang maka hutang jangka panjang berkurang dan hal ini menyebabkan kasnya berkurang.
5. Berkurangnya modal sendiri.
Jika perusahaan membeli kembali saham biasa maka diperlukan sejumlah kas. Oleh karena itu, saham yang berkurang berarti modal sendiri perusahaan berkurang. Berkurangnya modal sendiri tersebut memerlukan kas yang merupakan penggunaan dana.
6. Adanya pembayaran dividen kas.
Dividen yang dibayarkan kepada para pemilik saham dapat berupa kas. Dividen yang dibayarkan dalam bentuk kas akan mengurangi kas perusahaan. Oleh karena itu, dividen kas ini merupakan penggunaan dana.
7. Adanya kerugian.
Kerugian yang diderita dari kegiatan operasi perusahaan sebagai akibat dari biaya yang dikeluarkan lebih besar dari pendapatan yang diterima. Kerugian ini harus ditutup dengan kas oleh perusahaan. Oleh karena itu, kas yang digunakan untuk menutup kerugian tersebut merupakan penggunaan dana yang ada.

Membuat Anggaran Pendapatan dan Biaya untuk Usaha Kecil

Kemampuan dari sebuah usaha kecil untuk bertahan di dunia bisnis bergantung pada faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal tentunya adalah faktor dari luar yang tidak bisa kita kontrol. Sedangkan faktor internal adalah faktor-faktor yang dapat diperkirakan. Salah satu faktor internal yang perlu untuk diperhatikan adalah bagaimana sebuah usaha kecil membuat anggaran atau disebut dengan financial budget.

Perencanaan anggaran adalah sebuah proses yang membutuhkan kerja sama tim dalam merencanakan dan juga mengimplementasikannya sehingga operasional dapat berjalan dengan efektif. Biasanya anggaran ini dibuat per tahun sebagai parameter yang harus diikuti dalam mengelola keuangan (manage financial). Melihat pentingnya perencanaan anggaran ini, mari kita melihat beberapa langkah dalam membuat anggaran bagi sebuah usaha kecil.

- Memahami dasar-dasar penganggaran.
Sebelum masuk ke dalam menu utama yaitu merencanakan anggaran, seorang pengusaha tentu harus mengerti dasar-dasar penganggaran. Anggaran memberikan gambaran atas rencana pengeluaran dan prediksi pendapatan dalam satu periode waktu. Jika sebuah usaha dapat

memastikan bahwa mereka mematuhi anggaran, dapat dipastikan bahwa usaha tersebut akan mencapai targetnya.

Anggaran yang disusun dengan baik dapat membantu pengusaha untuk membuat stabil bisnis mereka. Dengan perencanaan anggaran, seorang pengusaha dapat menyesuaikan apa yang dikeluarkan dan apa yang diperoleh sehingga tidak menimbulkan kerugian, meningkatnya hutang, dan kemungkinan ditutupnya sebuah bisnis. Anggaran akan menjadi panduan dalam pembelanjaan, dan juga untuk mengetahui apakah pengeluaran sudah terlalu banyak atau masih dalam batasnya. Berikut adalah beberapa unsur anggaran;

- ⇒ Penjualan, yaitu perkiraan jumlah pemasukan dari semua sumber di masa depan.
- ⇒ Biaya total, merupakan dana yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menghasilkan penjualan. Ini termasuk biaya tetap (sewa tempat) biaya variabel (bahan untuk membuat produk kita), dan biaya semi variabel (gaji karyawan).
- ⇒ Laba, yaitu penjualan dikurangi dengan biaya total.

- **Memperkirakan pendapatan**

Setelah mengetahui mengenai dasar-dasar penganggaran, maka yang perlu dilakukan selanjutnya adalah memperkirakan pendapatan. Ada empat langkah yang dapat kita lakukan untuk memperkirakan pendapatan kita.

- ⇒ **Pertimbangkan posisi perusahaan**

Kita perlu mempertimbangkan posisi kita dalam membuat anggaran usaha. Jika usaha kita telah berjalan beberapa tahun, maka pertimbangan kita akan melihat dari data-data sebelumnya dan menyesuaikan dengan perubahan di tahun selanjutnya. Sedangkan jika usaha yang kita mulai adalah usaha yang baru, maka kita harus melakukan perkiraan terhadap jumlah penjualan, harga produk dan melakukan riset pasar. Hal yang perlu diingat adalah bahwa perkiraan pendapatan ini tidak selalu tepat. Selain itu akan lebih baik jika kita membuat perkiraan pendapatan yang paling realistis atau perkiraan pendapatan paling rendah.

- ⇒ **Melakukan riset pasar**

Bagi kita yang baru akan memulai usaha, riset pasar adalah hal yang sangat penting untuk dilakukan. Kita dapat mencari informasi melalui bisnis di sekitar kita yang menyediakan barang dan jasa yang serupa. Pastikan kita mendapat informasi mengenai harga dan kualitas barang atau jasa yang ditawarkan.

- ⇒ **Menentukan perkiraan volume penjualan**

Perkiraan volume penjualan adalah seberapa banyak kita ingin menjual barang/jasa kita. Jika kita sudah memiliki kontrak atau langganan sebelumnya kita dapat memasukkannya dalam rencana anggaran. Namun jika tidak, kita dapat membandingkan dengan perkiraan bisnis-bisnis yang sudah ada sebelumnya. Setelah itu, kita perlu juga mencari tau bagaimana cara untuk mendorong volume penjualan.

- ⇒ **Menggunakan data yang lalu**

Jika ini bukan usaha baru bagi kita, cara yang paling tepat dalam memperkirakan pendapatan adalah dengan melihat data di tahun sebelumnya. Periksa faktor-faktor yang bisa mengakibatkan Bisnis kita menurun atau meningkat. Kita juga dapat berdiskusi dan mengevaluasi Bisnis kita bersama dengan karyawan yang turun langsung ke lapangan, sehingga kita bisa mendapatkan data yang lebih akurat.

- **Menyusun anggaran**

Langkah terakhir adalah mulailah membuat dan menyusun perkiraan anggaran yang akurat. Untuk memudahkan, kita bisa mengunduh template gratis dari internet. Selain menghemat waktu, ada banyak sekali pilihan template yang bisa kita sesuaikan dengan kebutuhan kita. Setelah menemukan template yang tepat untuk membuat rencana anggaran, kita bisa mulai dengan mengisi beberapa hal berikut ini;

- ⇒ **Menentukan target margin keuntungan**

Cara menentukan target margin laba adalah dengan mengurangi total perkiraan pendapatan dikurangi dengan total pengeluaran.

- ⇒ Menentukan biaya operasional tetap
Biaya tetap merupakan biaya yang pada umumnya tetap sama dalam periode waktu satu tahun. Contohnya adalah seperti biaya sewa gedung tahunan, asuransi, dan pajak bangunan. Kita bisa memperkirakan kenaikan-kenaikan yang mungkin terjadi di tahun selanjutnya.
- ⇒ Memperhitungkan biaya variabel
Biaya variabel adalah biaya bahan mentah yang akan mempengaruhi terjadinya penjualan. Biaya ini biasanya lebih mudah berubah dalam periode waktu satu tahun.
- ⇒ Memperhitungkan biaya semi variabel
Pengeluaran yang satu ini masih memiliki unsur yang tepat namun masih ada kemungkinan berubah. Contohnya adalah biaya telepon, internet atau gaji karyawan. Gaji karyawan disebut biaya semi variabel karena biayanya bisa berubah dalam waktu-waktu tertentu, contohnya jika karyawan harus bekerja lembur dan kita perlu membayar biaya tambahan.
- ⇒ Mengevaluasi perencanaan anggaran
Setelah menambahkan ketiga biaya tersebut (biaya tetap, biaya variabel, dan biaya semi variabel), kita akan mendapatkan total anggaran yang kita butuhkan untuk menjalankan Bisnis kita. Lakukanlah evaluasi apakah total anggaran yang kita butuhkan sesuai atau lebih rendah dari total perkiraan pendapatan. Jika justru nilai target keuntungan lebih rendah dari perkiraan anggaran, maka kita harus melakukan penghematan.

Selain penghematan tentu saja kita juga bisa mengembangkan strategi Bisnis kita. Sebagai contoh mencari tempat bisnis yang lebih ideal, membuat inovasi-inovasi baru untuk menarik konsumen, atau memperkuat pemasaran produk kita sehingga kita dapat memperbesar target keuntungan dalam suatu usaha. Namun tentu saja akan diperlukan biaya tambahan untuk melakukan hal-hal ini. Jika memang kita membutuhkan suntikan modal, kita dapat memikirkan untuk mengajukan pinjaman modal usaha. Tetapi pastikan bahwa kita sudah memikirkan pengalokasian dana tersebut dengan tepat dan juga target pengembalian dana tersebut.

Demikianlah cara-cara praktis yang dapat kita lakukan untuk menyusun anggaran bagi usaha kecil kita. Berusahalah untuk mempunyai goal bisnis yang jelas dan spesifik sehingga bisnis menjadi lebih terencana dan dapat mengurangi resiko-resiko bisnis yang mungkin terjadi. Namun kita juga perlu melihat anggaran bisnis ini sebagai perencanaan yang sifatnya dapat berubah. Sehingga jika ada sesuatu hal yang terjadi, kita dapat memikirkan solusi terbaik bagi berjalannya bisnis kita.

Analisis Pulang Pokok (Break Even) untuk Merencanakan Laba

Analisis pulang pokok atau analisis impas (analisis break even) adalah teknik analisis untuk mempelajari hubungan antara biaya, laba dan volume penjualan (cost – profit – volume analysis). Biaya yang diperhitungkan adalah biaya total yang terdiri atas biaya tetap dan biaya variabel. Secara umum, tujuan perusahaan adalah berusaha untuk memperoleh laba yang maksimal untuk kemakmuran pemilik perusahaan dengan memanfaatkan sumber-sumber ekonomi yang dimiliki. Namun kita ketahui bahwa untuk memperoleh laba tersebut kita harus mengeluarkan biaya, baik biaya operasi perusahaan maupun biaya yang dikeluarkan untuk investasi awal. Laba perusahaan didapat dari selisih antara penghasilan (pendapatan) yang diperoleh (misalnya dari hasil penjualan produk) dikurangi dengan total biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Penghasilan total (Total Revenue, disingkat TR) dari suatu perusahaan merupakan hasil kali antara jumlah barang yang dihasilkan/dijual (Quantity, yang disingkat Q) dengan harga per unit barang tersebut (price, disingkat P). Oleh karena itu, semakin banyak barang yang dijual, maka semakin besar pula penghasilan yang diperolehnya. Total Revenue (TR) ini kadang-kadang disebut sebagai Revenue (R). Dengan demikian $TR = P \times Q$, di mana TR adalah total pendapatan, P adalah harga per unit dan Q adalah jumlah unit barang yang dijual. Apabila digambar dalam suatu grafik TR, maka grafiknya akan dimulai dari titik nol dan berlereng positif.

Dalam operasi perusahaan, biaya yang dikeluarkan perusahaan menurut perilakunya dikelompokkan dalam dua kategori yaitu biaya tetap (Fixed Cost, disingkat FC) dan biaya variabel (Variable Cost, disingkat VC). Biaya tetap merupakan biaya yang jumlahnya selalu tetap untuk seluruh jumlah barang yang dihasilkan. Jumlah biaya tetap ini tidak tergantung pada perubahan volume

penjualan (jumlah barang yang dihasilkan). Termasuk biaya tetap misalnya biaya sewa, biaya penyusutan, biaya bunga, gaji pimpinan, biaya asuransi, dan sebagainya. Biaya tetap ini akan tetap dikeluarkan walaupun tidak ada barang yang diproduksi/dihasilkan. Dalam suatu grafik, karena sifatnya yang tetap maka gambar biaya tetap berbentuk garis lurus yang sejajar dengan sumbu kuantitas (sumbu Q). Notasi biaya tetap dalam persamaan biasa diberi simbol FC atau simbol k (konstanta).

Biaya variabel adalah biaya yang besarnya berubah-ubah sesuai dengan perubahan volume (jumlah) barang yang dihasilkan atau diproduksi. Oleh karena itu, biaya variabel merupakan fungsi dari kuantitas barang yang diproduksi atau $f(Q)$. Yang termasuk biaya variabel misalnya biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik variabel. Biaya overhead pabrik ini merupakan biaya yang dikeluarkan untuk kelancaran proses produksi seperti biaya listrik, biaya air, biaya pemeliharaan mesin pabrik dan sebagainya. Adapun biaya total (TC) merupakan jumlah biaya tetap dan biaya variabel atas jumlah barang yang diproduksi/dihasilkan. Dari uraian biaya tetap dan variabel di atas, maka biaya total $(TC) = FC + VC$.

Setelah kita mengetahui total penghasilan (TR) dan total biaya (TC), maka kita dapat mencari laba atau rugi operasi yaitu selisih antara TR dan TC. Perusahaan akan memperoleh laba apabila penghasilan total (TR) lebih besar dari biaya total (TC) yang ditanggung. Sebaliknya, perusahaan akan mengalami rugi apabila penghasilan total yang diperoleh lebih kecil dari biaya totalnya. Apabila penghasilan total yang diperoleh besarnya sama dengan biaya total yang dikeluarkan maka perusahaan tidak mendapat keuntungan (laba) dan tidak menderita kerugian. Keadaan ini menunjukkan bahwa perusahaan dalam keadaan impas atau berada pada titik pulang pokok (Break Even Point atau BEP). Dengan demikian Break Even Point (BEP) tercapai pada saat total penghasilan $(TR) = \text{total biaya } (TC)$.

Analisis BEP memerlukan beberapa asumsi yang harus dipenuhi, yaitu:

1. Biaya di dalam perusahaan dapat digolongkan ke dalam biaya tetap dan biaya variabel. Oleh karena itu semua biaya yang dikeluarkan perusahaan harus dapat diklasifikasikan dan diukur secara realistis sebagai biaya tetap dan biaya variabel
2. Biaya variabel secara total berubah sebanding dengan volume penjualan/produksi, tetapi biaya variabel per unitnya tetap.
3. Biaya tetap secara total jumlahnya tetap (pada range produksi tertentu) meskipun terdapat perubahan volume penjualan/produksi. Hal ini berarti biaya tetap per unitnya berubah-ubah karena adanya perubahan volume penjualan/produksi.
4. Harga jual per unit tidak berubah selama periode waktu yang dianalisis. Tingkat harga pada umumnya akan stabil dalam jangka pendek. Dengan demikian apabila harga berubah, maka break evenpun tidak berlaku (berubah).
5. Perusahaan hanya menjual atau memproduksi satu jenis barang. Artinya hanya terdapat satu jenis produk yang diproduksi atau dijual perusahaan. Apabila perusahaan memproduksi lebih dari satu jenis produk, maka perimbangan atau komposisi penggunaan biaya dan penghasilan atas produk yang dijual (sales mix) harus tetap konstan
6. Kebijakan manajemen tentang operasi perusahaan tidak berubah secara material (perubahan besar) dalam jangka pendek.
7. Kebijakan persediaan barang tetap konstan atau tidak ada persediaan sama sekali, baik persediaan awal maupun persediaan akhir.
8. Efisiensi dan produktivitas per karyawan tidak berubah dalam jangka pendek

- Menentukan Break Even Point

Untuk menentukan posisi BEP secara matematis dapat dicari formula (rumus) untuk mencari atau menentukan BEP dalam unit dan BEP dalam rupiah. Kedua rumus BEP dalam unit dan rupiah tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

BEP terjadi pada saat total pendapatan sama dengan total biaya: $TR = TC$

$TR = \text{harga per unit dikalikan kuantitas} = P \times Q$

$TC = \text{biaya tetap ditambah biaya variabel} = FC + VC$

$VC = \text{biaya variabel per unit dikalikan kuantitas}$

Karena $TR = TC$

Maka:

$$\begin{aligned} P/u \cdot Q &= FC + VC/u \cdot Q \\ P/u \cdot Q - VC/u \cdot Q &= FC \\ Q(P/u - VC/u) &= FC \end{aligned}$$

$$\text{Sehingga : } Q_{BE} = \frac{FC}{P/u - VC/u}$$

Dimana Q_{BE} adalah kuantitas pada keadaan BEP, atau BEP dalam unit tercapai pada:

$$\text{BEP (unit)} = \frac{FC}{P/u - VC/u}$$

$$\text{BEP (rupiah)} = \frac{FC}{1 - VC/P} \text{ atau } \frac{FC}{1 - VC/S}$$

Agar lebih dipahami tentang perhitungan analisis BEP berikut ini akan diberikan contoh sehingga memberikan gambaran yang jelas:

Sebuah perusahaan sepeda, menjual produknya dengan harga Rp 400.000,-. Perusahaan tersebut memiliki biaya tetap tahunan sebesar Rp 800.000.000,- dan biaya variabel sebesar Rp 200.000,- per unit berapapun volume dijual. Untuk mencari titik impas (break even point) kita lihat analisis berikut:

Dari data di atas maka, BEP dalam unit adalah:

$$\begin{aligned} \text{BEP (unit)} &= FC/(P-V) \\ &= 800.000.000/(400.000 - 200.000) \text{ unit} \\ &= 4.000 \text{ unit} \end{aligned}$$

sedangkan BEP dalam rupiah adalah:

$$\begin{aligned} \text{BEP (Rp)} &= Q_{BE} \times P \\ &= \text{Rp } (4.000 \times 400.000) \\ &= \text{Rp } 1.600.000.000,- \end{aligned}$$

atau:

$$\begin{aligned} \text{BEP (Rp)} &= FC : (1 - VC/P) = 800.000.000 : (1 - 200.000 : 400.000) \\ \text{BEP (Rp)} &= 800.000.000 : 0,5 = \text{Rp } 1.600.000.000 \end{aligned}$$

- BEP untuk Perencanaan Laba

Analisis Break Even Point (BEP) sangat bermanfaat untuk merencanakan laba perusahaan. Dengan mengetahui besarnya BEP maka kita dapat menentukan berapa jumlah minimal produk yang harus dijual (budget sales) dan harga jualnya (sales price) apabila kita menginginkan laba tertentu. Dengan mengetahui budget sales tersebut kita juga dapat mengetahui besarnya margin of safety yang harus dipertahankan oleh perusahaan. Margin of safety (MOS) merupakan persentase batas penurunan penjualan sampai dengan keadaan BEP. Margin of safety ini juga merupakan batas risiko penurunan penjualan hingga perusahaan tidak memperoleh keuntungan dan tidak menderita kerugian. Untuk lebih jelasnya diberikan contoh sebagai berikut:

Pada tahun 2020 perusahaan "ANDA" dalam operasinya mengeluarkan biaya tetap sebesar Rp 10.000.000 per tahun. Biaya variabel per unit sebesar Rp 2.000,-. Sedangkan harga jual per unitnya adalah Rp 6.000,-. Dari informasi tersebut ditanyakan:

- Berapakah BEP dalam unit dan rupiah?
- Berapa penjualan yang harus dicapai bila perusahaan "ANDA" menginginkan laba Rp 2.000.000 pada tahun 2021?
- Berapa penjualan yang harus dicapai bila perusahaan "ANDA" menginginkan laba sebesar 20% dari penjualan pada tahun 2022?
- Berapa batas penurunan penjualan (margin of safety) perusahaan tahun 2021 dan tahun 2022?
- Berapa penjualan yang dicapai perusahaan apabila perusahaan terpaksa harus menutup pabriknya?

Untuk menyelesaikan soal di atas, maka dilakukan perhitungan sebagai berikut:

$$a. \text{BEP (unit)} = \frac{\text{Biaya Tetap}}{\text{Harga - Biaya Variabel}} = \frac{10.000.000}{6.000 - 2.000}$$

$$\text{BEP (unit)} = 2.500 \text{ unit}$$

$$\text{BEP (Rp)} = 2.500 \times \text{Rp } 6.000 = \text{Rp } 15.000.000, \text{-Break Even Point}$$

b. Penjualan yang direncanakan (budget sales) bila ingin laba Rp 2.000.000

$$\text{Penjualan} = \frac{\text{Biaya Tetap} + \text{Laba}}{\text{Harga - Biaya Variabel}} = \frac{10.000.000 + 2.000.000}{6.000 - 2.000}$$

$$\text{Penjualan (dalam unit)} = 3.000 \text{ unit}$$

$$\text{Penjualan (dalam rupiah)} = 3.000 \times \text{Rp } 6.000 = \text{Rp } 18.000.000,-$$

c. Penjualan yang direncanakan (budget sales) tahun 2022 bila ingin laba 20 %

Misalkan penjualan yang direncanakan = Rp X

$$X = \frac{\text{Biaya Tetap} + 0,2 X}{1 - (\text{Biaya Variabel} / \text{Penjualan})} = \frac{10.000.000 + 0,2 X}{1 - (2.000 / 6.000)}$$

$$X = \frac{10.000.000 + 0,2 X}{1 - 1/3}$$

$$0,6667 X = 10.000.000 + 0,2 X \rightarrow 0,4667 X = 10.000.000$$

$$X = \text{Rp } 21.427.041 \text{ atau } = \text{Rp } 21.427.041 / 6.000 = 3.571,17 \text{ unit.}$$

Jadi, agar perusahaan dapat memperoleh laba sebesar 20%, maka harus memperoleh penjualan sebesar Rp 21.427.041 atau 3.571 unit (dibulatkan).

Buktinya:

$$\text{Penjualan} = \text{Rp } 21.427.041$$

$$\text{Biaya variabel : } 3.571,17 \times \text{Rp } 2.000 = \text{Rp } 7.142.340 \text{ (-)}$$

$$\text{Kontribusi margin} = \text{Rp } 14.284.701$$

$$\text{Biaya tetap} = \text{Rp } 10.000.000 \text{ (-)}$$

$$\text{Laba} = \text{Rp } 4.284.701$$

$$\text{Laba (\%)} = (4.284.701 : 21.427.041) \times 100 \% = 20 \%$$

d. Batas penurunan penjualan (margin of safety) tahun 2021 dan 2022?

$$\text{Margin of safety} = \frac{\text{Penjualan yang direncanakan} - \text{Penjualan BEP}}{\text{Penjualan yang direncanakan}} \times 100\%$$

$$\text{Margin of safety tahun 2021} = \frac{18.000.000 - 15.000.000}{18.000.000} \times 100\% = 16,67\%$$

$$\text{Margin of safety tahun 2022} = \frac{21.427.041 - 15.000.000}{21.427.041} \times 100\% = 29,99\% \text{ atau } 30\%$$

Margin of safety tahun 2021 sebesar 16,67% artinya batas penurunan penjualan tahun 2021 maksimal sebesar 16,67%. Apabila penurunan penjualan melebihi 16,67%, maka perusahaan akan menderita kerugian. Sebaliknya, apabila penurunan penjualan kurang dari 16,67% perusahaan masih mendapat keuntungan.

Demikian pula margin of safety tahun 2022 sebesar 30% artinya batas penurunan penjualan tahun 2022 maksimal sebesar 30%. Apabila penurunan penjualan melebihi 30%, maka perusahaan akan menderita kerugian. Sebaliknya, apabila penurunan penjualan kurang dari 30%, maka perusahaan masih mendapat keuntungan.

e. Penjualan yang dicapai perusahaan sampai perusahaan terpaksa harus menutup pabriknya? Apabila hasil penjualan perusahaan hanya dapat menutup biaya tetap tunai saja, maka perusahaan sebaiknya ditutup saja. Keadaan ini disebut titik tutup pabrik (shut down point). Pada keadaan tutup pabrik ini besarnya kontribusi margin yang diperoleh hanya dapat untuk menutup biaya variabel dan biaya tetap tunai yang ditanggung. Biaya tetap tunai misalnya biaya asuransi, biaya gaji, biaya sewa dan biaya promosi. Sedangkan biaya tetap yang tidak tunai misalnya biaya depresiasi. Padahal biaya tetap (baik biaya tetap tunai maupun tidak tunai) merupakan biaya yang besarnya tidak terpengaruh oleh besarnya jumlah produk yang dijual. Hal ini berarti berapapun penambahan jumlah produk yang dijual tidak menambah keuntungan atau penambahan jumlah penjualan akan sama dengan tambahan biaya

variabelnya, sehingga penambahan penjualan tidak menambah keuntungan. Jika perusahaan mengalami hal demikian, maka perusahaan ditutup saja. Untuk contoh di atas diasumsikan biaya tetap tunai sebesar 60% dari total biaya tetapnya yaitu sebesar $60\% \times \text{Rp } 10.000.000 = \text{Rp } 6.000.000$, maka titik tutup pabriknya diformulasikan sebagai berikut:

$$\text{Titik tutup pabrik} = \frac{\text{Biaya Tetap Tunai}}{\text{Rasio kontribusi marjin}} = \frac{6.000.000}{1 - (2.000 : 6.000)}$$

$$\text{Titik tutup pabrik} = 6.000.000 : 0,6667 = \text{Rp } 8.999.550$$

Atau pada produksi sebanyak $\text{Rp } 8.999.550 : \text{Rp } 6.000/\text{unit} = 1.500$ unit.

Pembukuan Sederhana terhadap Aliran Pendapatan Dan Biaya

Kasus Pak Harjo

Pak Harjo adalah pemilik sekaligus pengelola usaha kerajinan di Salah satu Desa di Kecamatan Sleman. Selain memproduksi kerajinan berdasarkan pesanan, Pak Harjo juga menjual hasil kerajinannya langsung di Kios miliknya yang diberi nama Kios "SLEMAN ANTIK". Pak Harjo dibantu oleh 4 tenaga kerja di bagian produksi yang dibayar mingguan berdasarkan produk yang selesai dibuat. Semua tenaga kerja tersebut adalah para tetangga yang mempunyai komitmen kuat untuk memajukan usaha kerajinan bambu.

Produk kerajinan produksi Pak Harjo termasuk laris, karena terbukti banyak terjual. Namun demikian, Pak Harjo sering mengeluh karena tidak memiliki uang tunai yang cukup ketika harus membayar upah karyawan setiap hari Sabtu dan untuk pengeluaran lainnya. Pak Harjo tidak tahu apa sebabnya, karena memang tidak pernah melakukan pembukuan secara rapi. Menurut beliau, melakukan pembukuan usahanya dianggap merepotkan dan tidak menambah keuntungan dalam usahanya.

Untuk membantu kesulitan Pak Harjo, berikut ini adalah contoh transaksi keuangan Pak Harjo pada bulan Oktober 2021:

- 1 Oktober 2021 : Saldo Kas Rp 1.240.000,-
- 1 Oktober 2021 : Piutang pada Pak Badrun Rp 1.680.000,- dan Pak Margo Rp 420.000,-
(piutang ini terjadi karena bulan lalu Pak Harjo menjual secara kredit).
- 1 Oktober 2021 : Membayar upah karyawan Rp 800.000,-
- 2 Oktober 2021 : Menjual kerajinan secara tunai kepada Bu Dewi Rp 1.100.000,-
- 2 Oktober 2021 : Membeli bahan politur Rp 124.000,-
- 3 Oktober 2021 : Menerima uang muka pesanan produk dari Pak Hasan Rp 380.000,-
- 3 Oktober 2021 : Membayar retribusi kios bulanan Rp 30.000,-
- 4 Oktober 2021 : Menerima cicilan dari Pak Badrun, Yogya Rp 600.000,-
- 5 Oktober 2021 : Membayar SPP anak Rp 55.000,-
- 6 Oktober 2021 : Menjual kerajinan secara tunai kepada Pak Hasan Rp 700.000,-
- 7 Oktober 2021 : Memperbaiki gergaji circle Rp 25.000,-
- 8 Oktober 2021 : Membayar upah karyawan Rp 900.000,-
- 9 Oktober 2021 : Membayar uang muka pembelian bambu Rp 300.000,-
- 10 Oktober 2021 : Membeli spirtus Rp 35.000,-
- 11 Oktober 2021 : Menerima pelunasan piutang dari Pak Margo bulan lalu Rp 420.000,-
- 11 Oktober 2021 : Menjual kerajinan kpd Pak Kardi, pembayaran mundur 1 bulan Rp 3.500.000,-
- 12 Oktober 2021 : Membayar rekening listrik Rp 121.000,-
- 13 Oktober 2021 : Melunasi pembelian bambu yang tiba 13 Oktober '2021 Rp 1.800.000,-
- 14 Oktober 2021 : Membeli kuas, amplas & lem bambu Rp 177.500,-
- 14 Oktober 2021 : Meminjam uang tabungan istri Rp 2.600.000,-
- 15 Oktober 2021 : Membayar upah karyawan Rp 750.000,-
- 15 Oktober 2021 : Membayar gaji pemimpin perusahaan Rp 1.500.000,-
- 16 Oktober 2021 : Membayar rekening telepon Rp 111.000,-
- 17 Oktober 2021 : Menerima pengembalian pinjaman prive untuk SPP anak Rp 55.000,-
- 18 Oktober 2021 : Membayar biaya pengepakan & pengiriman kerajinan Rp 170.000,-
- 19 Oktober 2021 : Menjual kerajinan secara tunai kepada Bu Ratih Rp 4.100.000,-

- 20 Oktober 2021 : Karyawan kas bon Rp 200.000,-
- 21 Oktober 2021 : Membeli bor duduk Rp 350.000,-
- 22 Oktober 2021 : Membayar upah karyawan Rp 900.000,-
- 22 Oktober 2021 : Menerima cicilan pinjaman / kas bon karyawan Rp 100.000,-
- 23 Oktober 2021 : Membayar biaya pengiriman sampel produk Rp 170.000,-
- 24 Oktober 2021 : Membeli pulsa hp untuk perusahaan Rp 51.500,-
- 25 Oktober 2021 : Menjual kerajinan secara tunai kepada Pak Andi Rp 200.000,-
- 26 Oktober 2021 : Membeli amplas & masker penutup hidung Rp 43.000,-
- 27 Oktober 2021 : Menerima uang muka dari Bu Ratih Rp 300.000,-
- 28 Oktober 2021 : Membayar cicilan pinjaman kepada isteri Rp 1.200.000,-
- 29 Oktober 2021 : Membayar upah karyawan Rp 950.000,-
- 30 Oktober 2021 : Menjual kepada Artshop Agung dengan pembayaran mundur 1 bulan Rp 1.550.000,-
- 31 Oktober 2021 : Membeli teh botol & kue untuk menjamu teman yang mampir ke Kios Seni Rp 27.000,-

Lembar Kerja Praktek

Buku Kas Kios Seni "SLEMAN ANTIK" Pak HARJO Bulan OKTOBER 2021

No. Urut	Tanggal	Transaksi	Kas Masuk	Kas Keluar	Saldo
1	1 Oktb 2021	Saldo Kas Bulan Lalu			
2	1 Oktb 2021	Bayar Upah Karyawan			
3	2 Oktb 2021	Hasil penjualan tunai			
4	2 Oktb 2021	Beli bahan politur & dempul			
5	3 Oktb 2021	Terima uang muka pesanan			
6	3 Oktb 2021	Bayar Retribusi			
7	4 Oktb 2021	Terima cicilan piutang			
8	5 Oktb 2021	Prive, bayar SPP anak			
9	6 Oktb 2021	Hasil penjualan tunai			
10	7 Oktb 2021	Biaya perbaikan gergaji cyrcle			
11	8 Oktb 2021	Bayar Upah Karyawan			
12	9 Oktb 2021	Bayar UM pembelian kayu			
13	10 Oktb 2021	Membeli spirtus			
14	11 Oktb 2021	Menerima pelunasan piutang			
15	12 Oktb 2021	Membayar rekening listrik			
16	13 Oktb 2021	Melunasi pembelian kayu			
17	14 Oktb 2021	Membeli kuas, amplas & lem			
18	14 Oktb 2021	Menerima pinjaman dari istri			
19	15 Oktb 2021	Membayar upah karyawan			
20	15 Oktb 2021	Membayar gaji pemimpin			
21	16 Oktb 2021	Membayar rekening telpon			
22	17 Oktb 2021	Menerima pelunasan prive (SPP)			
23	18 Oktb 2021	Membayar biaya pengepakan			
24	19 Oktb 2021	Hasil penjualan tunai			
25	20 Oktb 2021	Kas Bon untuk karyawan			
26	21 Oktb 2021	Membeli Bor Duduk			
27	22 Oktb 2021	Membayar Upah Karyawan			
28	23 Oktb 2021	Biaya pengiriman sampel			
29	24 Oktb 2021	Beli pulsa hp untuk kantor			
30	25 Oktb 2021	Menerima penjualan tunai			
31	26 Oktb 2021	Membeli amplas & kain masker			
32	27 Oktb 2021	Menerima uang muka pesanan			
33	28 Oktb 2021	Bayar cicilan pinjaman kpd istri			
34	29 Oktb 2021	Membayar upah karyawan			
35	31 Oktb 2021	Beli minum & kue (prive)			
Total Kas Masuk, Kas Keluar & Saldo Kas					

LAYANAN KEUANGAN DIGITAL UNTUK PENGEMBANGAN USAHA KECIL DAN MENENGAH

- D. Agus Harjito
- Putra Endi Catyanadika
- Dessy Isfianadewi

Deskripsi Materi

Layanan keuangan merupakan layanan jasa pembayaran dan keuangan. Saat ini, layanan keuangan telah banyak beralih menjadi layanan keuangan digital, atau yang biasa disebut dengan *branchless banking*. Layanan keuangan digital (LKD) adalah layanan jasa pembayaran dan keuangan yang menggunakan sarana teknologi digital seluler atau web melalui pihak ketiga. Pihak ketiga yang dimaksud ini berupa individu atau masyarakat umum. Bukan karyawan lembaga bank, dan telah mendapatkan izin resmi untuk membuka cabang lembaga keuangan digital. Tujuan dibentuknya layanan keuangan digital ini adalah untuk mengembangkan keuangan Inklusif masyarakat Indonesia, dan juga mendukung penyaluran dana bantuan dari pemerintah secara efektif. Tren perkembangan layanan keuangan digital di Indonesia sangat cepat. Hal ini terlihat dari ekosistem layanan keuangan digital seperti keuangan teknologi (*financial technology*) yang semakin luas pemanfaatannya. Dengan demikian pihak perbankan harus berkolaborasi dengan teknologi keuangan untuk meningkatkan pelayanannya kepada masyarakat, khususnya layanan kepada usaha kecil dan menengah.

Capaian Pembelajaran

Setelah mengikuti pelatihan ini, peserta diharapkan dapat memahami:

- Trend layanan dalam pembayaran digital yang dilakukan oleh perusahaan, khususnya usaha kecil dan menengah
- Perkembangan pembentukan ekosistem teknologi keuangan (*financial technology*) yang ada di Indonesia
- Kolaborasi antara perbankan dan financial technology untuk meningkatkan peranan perbankan dalam perkembangan usaha kecil dan menengah.
- Prospek praktek *financial technology* (fintech) untuk pengembangan usaha kecil dan menengah di Indonesia

Waktu: 1 kali pertemuan (70 menit)

Trend Layanan Keuangan Digital

Trend digital payment (pembayaran digital) sebagai salah satu layanan keuangan digital merupakan layanan jasa pembayaran dan keuangan. Saat ini, layanan keuangan telah banyak beralih menjadi layanan keuangan digital, atau yang biasa disebut dengan *branchless banking*. Layanan keuangan

digital (LKD) adalah layanan jasa pembayaran dan keuangan yang menggunakan sarana teknologi digital seluler atau web melalui pihak ketiga. *Digital payment* Indonesia semakin hari semakin menjadi tren yang banyak digunakan oleh kalangan masyarakat. Hal ini karena pada era yang serba digital ini peran uang kartal fisik sudah mulai kehilangan pamor. Digantikan dengan *digital payment*. Semakin banyak saja transaksi yang dilakukan lewat dunia virtual yang menjadikan uang tunai dinilai kurang efisien. Sementara itu, pembayaran digital dinilai lebih praktis, mudah dan aman dan semakin menjadi tren yang kian mewabah. Kadangkala bukan preferensi dari konsumen sendiri untuk menggunakan digital payment Indonesia, tetapi banyaknya kebutuhan serta promosi yang ada hanya secara online menuntut konsumen untuk bisa terjun di dalam tren pembayaran digital seperti ini.

Sebenarnya tren pembayaran digital yang ada di Indonesia masih bisa digolongkan baru jika dibandingkan dengan negara lainnya. Di bawah ini ada beberapa trend digital payment yang sedang booming di Indonesia, yaitu:

- *Payment Card*
Dalam praktiknya, pemakaian kartu kredit akan lebih banyak dipilih. Sifatnya efisien dan praktis. Pemakaian kartu debit sendiri di Indonesia masih banyak masyarakat yang sudah mengenalnya. Disamping bisa dipakai untuk memenuhi berbagai transaksi dan juga pembayaran. Bisa juga digunakan bagi anda yang memerlukan uang tunai dalam kondisi darurat. Anda cukup pergi ke ATM terdekat dan mengambil dana. Meskipun dinilai sebagai salah satu metode pembayaran yang praktis dan efisien. Namun masih banyak orang yang belum mengerti dalam penggunaan sistem mobile dan juga internet banking dalam melakukan transaksi seperti transfer uang. Sehingga *Payment Card* ini belum bisa menjangkau semua masyarakat. Kartu pembayaran kredit maupun debit telah banyak disediakan oleh berbagai bank di Indonesia dan dapat dimiliki dengan melakukan pendaftaran di kantor cabang bank yang menyediakan kartu. Jenis-jenis kartu pembayaran juga bervariasi, sehingga dapat disesuaikan dengan kebutuhan pengguna kartu.
- *E-wallet*
Dompet elektronik atau *e-wallet* dinilai lebih cepat dan efisien penggunaannya. Anda akan mempunyai akun virtual untuk dapat menyimpan uang di dalamnya. Sementara itu, akun dompet virtual ini bisa dipakai untuk transaksi keuangan. Dompet elektronik lebih mudah untuk dibawa, lebih mudah dan cepat untuk melakukan transaksi, dan cenderung lebih aman karena sulit untuk dicuri. Saat ini, semakin banyak perusahaan yang menerbitkan jasa dompet elektronik karena memenuhi kebutuhan belanja daring masyarakat Indonesia yang semakin besar. Beberapa gerai dan toko fisik juga menyediakan alat pembayaran menggunakan dompet elektronik di kasir, sehingga semakin memudahkan konsumen untuk melakukan pembayaran
- *Pre-paid Card*
Kartu pra bayar ini adalah jenis *digital payment* Indonesia yang menjadi uang elektroniknya anak muda masa kini. Sama seperti *e-payment card*, salah satu model atau jenis pembayaran uang ini memakai kartu sebagai alat pembayarannya. Perbedaannya kita tidak dapat bertransaksi tarik secara tunai atau transfer dana. Terlepas anda mempunyai saldo di dalam kartu. Disamping digunakan sebagai alat pembayaran, hadirnya kartu ini juga dapat meminimalisir pemakaian uang fisik. Kartu pra-bayar saat ini umum dijual secara daring maupun di minimarket dalam bentuk voucher prabayar yang bisa kita pilih jumlah nominalnya.
- *E-Payment dari Start up*
Indonesia menjadi sebuah negara yang memiliki potensi pasar digital terbesar di wilayah Asia. Jumlah yang besar tersebut menjadi kontribusi berkembangnya perusahaan *e-commerce* seperti Bukalapak, Kaskus, Tokopedia, Shopee dan lainnya yang menggunakan pembayaran *digital* atau *gateway* yang efisien dan mudah. Pada umumnya perusahaan raksasa itu memperoleh pelayanan *payment gateway* melalui kerjasama dengan perusahaan pembayaran online. Yang hadir memberikan solusi bagi para konsumen atau pembeli untuk melakukan transaksi. Beberapa perusahaan *e-commerce* juga menjadi perantara proses pembayaran antara penjual dan konsumen, sehingga keamanan transaksi lebih terjamin.

Manfaat Digital Payment Indonesia

Secara garis besar adanya *digital payment* di Indonesia sangat memudahkan pelaku usaha di dalam meningkatkan kualitas bisnis online mereka. Karena pelanggan akan memiliki berbagai macam

pilihan pembayaran yang memudahkan dalam proses transaksi. Keuntungan lain juga bisa dirasakan yaitu efisien waktu. Jadi dapat menggunakan waktunya untuk melakukan ekspansi dalam bisnis. Tidak perlu untuk bertemu secara langsung, kita sudah dapat membayarkan invoice dengan menggunakan digital payment Indonesia yang mudah, cepat dan menguntungkan bagi bisnis kita. Selain itu, layanan keuangan digital juga bermanfaat untuk membantu masyarakat yang belum pernah berhubungan secara langsung dengan bank, serta bisa melayani operasi dasar perbankan seperti pembukaan rekening uang elektronik, setor tunai, maupun tarik tunai.

Di samping itu, layanan keuangan digital memang menyasar masyarakat *unbanked* atau yang tidak atau belum pernah mengenal bank. Beberapa contoh layanan keuangan digital yang bisa kita gunakan diantaranya adalah:

- **Uang Elektronik**
Kita sudah tidak asing lagi dengan layanan keuangan digital yang satu ini. Uang elektronik atau e-money biasa digunakan saat kita ingin membayar sesuatu, namun tidak lagi membayarnya menggunakan uang tunai (uang kas). Misalnya saja seperti ojek *online*. Kita bisa membayar secara *cashless* karena telah memiliki saldo pada aplikasinya. Penyedia layanan e-money pun telah beragam, mulai dari institusi perbankan hingga *provider* dari seluler.
- **Rekening Ponsel**
Sesuai dengan namanya, rekening ponsel merupakan rekening yang bisa kita akses melalui ponsel. Kita tidak perlu lagi menghafal nomor rekening dan bersusah payah ke bank hanya untuk melakukan transaksi. Cukup dengan mengaksesnya melalui ponsel yang sudah terhubung dengan internet. Biasanya rekening ponsel sudah terintegrasi dengan layanan e-money didalamnya. Sama halnya dengan rekening biasa, rekening ponsel juga memiliki layanan yang sama seperti setor atau tarik tunai di ATM, transfer, hingga membayar tagihan.
- **Tabungan Digital**
Meskipun sama-sama menggunakan ponsel sebagai medianya, tabungan digital berbeda dengan e-banking ataupun m-banking. Tabungan digital ini memudahkan kita untuk melakukan pembukaan rekening. Cukup dengan cara mengunduh aplikasi di ponsel, kita sudah bisa membuka rekening secara mandiri. Misalnya saja Jenius dari BTPN dan Cermat dari BTN.
- **Pinjaman Uang *Online***
Teknologi memang memberikan banyak sekali kemudahan, termasuk juga soal pinjam-meminjam uang. Dengan adanya layanan ini, Kita bisa melakukan pinjaman secara online. Kita cukup mengisi formulir melalui laptop atau ponsel yang tersambung dengan internet, maka kita bisa mencairkan dana tanpa agunan, Pinjaman juga bisa disesuaikan dengan kebutuhan. Selain itu, jumlah cicilan dan tenornya pun berdasarkan keinginan dan kemampuan kita.

Bentuk Layanan Keuangan Digital bagi Masyarakat

Sesuai dengan tujuan dari LKD yakni untuk memperluas akses pelayanan keuangan dan pembayaran masyarakat untuk mendukung aktivitas ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan individu atau rumah tangga, berikut beberapa bentuk layanan keuangan digital:

- Pengisian ulang atau top up
- Pembayaran tagihan yang bersifat berkala seperti pembayaran listrik, air, telpon, dan angsuran kredit
- Penarikan uang tunai
- Penyaluran program bantuan pemerintah kepada masyarakat
- Layanan lainnya yang sesuai dengan persetujuan dari Bank Indonesia
- Sebagai fasilitator bagi masyarakat yang ingin melakukan registrasi untuk memperoleh layanan. Masyarakat yang melakukan registrasi selanjutnya akan disebut sebagai pemegang, yakni pihak yang menggunakan uang elektronik.

Pembentukan Ekosistem Teknologi Keuangan (*Financial Technology*)

Kita telah memahami bersama bahwa saat ini sudah banyak perusahaan yang bisa menjual barang atau jasa, padahal perusahaan tersebut tidak memiliki barang atau jasa yang dijualnya. Hal ini karena

mereka menggunakan aplikasi yang dapat digunakan untuk menjual barang atau jasa yang dijualnya tersebut. Kita sekarang tahu bahwa ada perusahaan jasa penginapan, tetapi perusahaan tidak memiliki satupun kamar, perusahaan taksi tanpa memiliki mobil, dan perbankan tanpa memiliki bank. Satu hal yang memungkinkan ini semua terjadi adalah karena adanya perkembangan teknologi yang begitu pesat. Sesuatu yang tidak hanya mengubah model bisnis tetapi juga mengubah ekosistem suatu industri. Salah satunya adalah industri finansial. Pada saat ini istilah teknologi keuangan (*Financial Technology* atau *FinTech*) tengah banyak diperbincangkan dunia bisnis. *FinTech* pada dasarnya adalah sebuah lini bisnis yang berbasis pada penggunaan *software* atau aplikasi dalam menyediakan jasa finansial. Biasanya, *FinTech* hadir sebagai perusahaan rintisan atau perusahaan *startup*.

Di Indonesia, kehadiran *FinTech* dianggap sebagai salah satu katalis atau pemicu dalam meningkatkan inklusi finansial. Inklusi berarti semua elemen dianggap memiliki peranan yang sama. Indonesia memiliki lebih dari 200 juta penduduk yang tersebar dalam wilayah kepulauan yang luas. Kondisi geografis yang sedemikian rupa menjadikan tantangan tersendiri bagi perbankan tradisional untuk menjangkau masyarakat yang berada di pedalaman Indonesia. Sebagai dampaknya, hanya 20 persen dari total populasi Indonesia yang memiliki akun di perbankan formal. Pada sektor UMKM sendiri, sebanyak 79 persen dari 56.5 juta UMKM yang ada di Indonesia tidak memiliki akun di bank. Namun demikian, penetrasi teknologi *smartphone* yang sangat tinggi di Indonesia membuka peluang tersendiri bagi industri jasa perbankan. Didukung dengan *masterplan* pengembangan infrastruktur seluler, keberadaan *FinTech* menjadi jawaban atas tantangan inklusi keuangan di Indonesia.

Ekosistem *FinTech* di Indonesia terdiri dari beberapa klasifikasi produk. Diantara yang ditawarkan adalah produk yang menawarkan jasa *lending* dan *crowdfunding*. Melalui aplikasi yang menyediakan jasa ini, orang-orang yang membutuhkan dana cukup membuat *account* pada aplikasi penyedia jasa peminjaman (*lending*) dan *crowdfunding*. Peminjam kemudian mengunggah informasi terkait jumlah dana yang dibutuhkan, tujuan penggunaan dana, dan informasi lainnya yang relevan. Di sisi yang lain, pihak yang memiliki surplus dana cukup melihat "katalog" pemohon dana dan memilih salah satu atau beberapa debitur. Dalam mekanisme ini, umumnya kebutuhan dana yang dipenuhi hanyalah kebutuhan dana jangka pendek dengan tingkat bunga yang beragam. Beberapa *startup* yang menyediakan produk ini antara lain Investree, UangTeman, dan Modalku.

Produk yang lainnya yang juga banyak ditawarkan oleh *startup FinTech* adalah jasa pembayaran dan pengiriman uang. Secara umum, model bisnis ini berbasis pada transaksi yang tanpa uang kas (*cashless*). Uang elektronik ini dapat disimpan sebagai data dalam kartu, *Quick Response Code* (QR Code), maupun perangkat telepon selular. Sehingga pelanggan dapat melakukan transaksi kapanpun, dimanapun, tanpa perlu untuk membawa uang tunai. Beberapa *startup* asal Indonesia antara lain Dimo, Kartuku, Dompotku dan Doku yang bergerak pada bidang ini. Selain menyediakan jasa pembayaran, perusahaan rintisan (*startup*) berbasis teknologi finansial juga banyak yang menyediakan jasa manajemen investasi. Tidak hanya melayani aktivitas jual-beli produk investasi, perusahaan rintisan ini juga menyediakan informasi terkait dengan pasar modal dan berbagai instrumen investasi, seperti misalnya saham dan reksa dana. Stockbit dan Bareksa merupakan dua perusahaan rintisan yang menyediakan jasa tersebut.

Selanjutnya, terdapat pula perusahaan *startup* yang menyediakan jasa edukasi dan pengelolaan keuangan pribadi. *Startup* ini menawarkan berbagai informasi produk keuangan mulai dari kredit, tabungan, asuransi dan investasi. Tidak hanya itu, beberapa *startup* juga memberikan kemudahan untuk melakukan pencatatan keuangan sederhana. Beberapa perusahaan rintisan yang menyediakan jasa ini antara lain Cekaja.com, Duitpintar, AturDuit dan Jurnal.

Selain berbagai *startup* di atas, terdapat pula perusahaan rintisan lainnya yang bergerak pada bidang jasa keuangan yang lebih spesifik. Misalnya, iGrow dan TaniHub, sebuah *startup* yang bergerak pada pembiayaan pertanian; Iwak, perusahaan rintisan yang menyediakan jasa pendanaan bidang perikanan; Jojonomic, yang menyediakan jasa manajemen reimbursement; serta Privy ID yang menyediakan fitur identitas dan tanda tangan digital untuk berbagai pengesahan transaksi secara elektronik.

Mendaftarkan Usaha Anda pada Ekosistem FinTech

Saat ini, telah banyak produk ekosistem *FinTech* yang ditawarkan oleh *startup* di Indonesia. Dengan semakin banyaknya konsumen yang menggunakan sistem keuangan digital, UMKM sebaiknya mendaftarkan usahanya agar bisa melakukan transaksi secara digital. Selain memudahkan konsumen, transaksi digital mempunyai banyak keunggulan lain seperti transaksi yang lebih aman, pendataan transaksi yang lebih baik, dan juga kemudahan proses transaksi jika dibandingkan dengan pembayaran konvensional.

Untuk mendaftarkan usaha pada ekosistem *FinTech*, sebaiknya UMKM perlu mengerti terlebih dahulu kebutuhan transaksi yang akan ditransisi kedalam bentuk transaksi digital. Hal ini diperlukan karena banyak sekali layanan transaksi digital yang ditawarkan, sehingga perlu dicermati dahulu layanan yang akan dipilih sesuai dengan kebutuhan usaha anda. Jika kebutuhan dan kegunaan transaksi telah diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah mendaftarkan diri pada produk layanan keuangan digital. Umumnya, perusahaan penyedia jasa menyediakan laman registrasi pada *website* produknya, sehingga pengusaha cukup mengisi data diri dan perusahaan untuk melakukan pendaftaran. Setelah identitas terisi, maka pendaftar akan dihubungi oleh perusahaan penyedia jasa untuk pemasangan sistem.

Beberapa poin penting yang perlu diperhatikan pada saat ingin melakukan digitalisasi usaha, terutama dalam memilih produk *FinTech* dan ekosistem di dalamnya, antara lain:

- Pastikan produk *FinTech* yang dipilih sesuai dengan kebutuhan usaha. Tidak perlu memilih sistem yang terlalu komplis atau paling mahal jika memang layanan yang disediakan tidak sesuai dengan kebutuhan.
- Ada baiknya mencermati lebih dari satu produk *FinTech* sebagai pembandingan produk mana yang akan dipilih. Akan lebih baik jika memperhatikan testimoni mitra dari produk tersebut. Rekomendasi dari rekan bisnis dan komunitas UMKM yang pernah menggunakan produk serupa juga dapat membantu anda dalam memilih produk *FinTech* yang tepat.
- Harap perhatikan kemudahan transaksi bagi konsumen. Jika konsumen belum siap menggunakan transaksi secara digital, ada baiknya tidak sepenuhnya bertransisi menggunakan sistem pelayanan digital.

Home FAQ EN HUBUNGI SALES DAFTAR SEKARANG

SATU AKSES UNTUK RAIH PASAR LEBIH BESAR

Satu Akses untuk Raih Pasar Lebih Besar

Selain brand dan keunikan produk, ketersediaan pilihan metode pembayaran juga mempengaruhi besarnya pendapatan dan berperan dalam pertumbuhan bisnis Anda ke depan. Raih pasar yang lebih besar dengan menerima pembayaran non-tunai dari para pengguna ulang elektronik se-Indonesia, menggunakan QRIS DOKU.

Langkah Penggunaan QRIS untuk pelaku usaha.

1. **Daftar**
Dapatkan informasi seputar manfaat QRIS DOKU. Hubungi tim sales kami untuk proses registrasi.
2. **Dapatkan verifikasi**
Lengkapi semua dokumen yang dibutuhkan. Tim kami akan berkoordinasi dengan PTEN untuk mendaftarkan bisnis Anda.
3. **Terima pembayaran dengan QRIS DOKU**
Gunakan QRIS DOKU sebagai opsi pembayaran untuk menjangkau pengguna uang elektronik se-Indonesia.

Lengkapi usaha Anda dengan menggunakan QRIS DOKU. Pembayaran non tunai, aman, mudah dan terjangkau, bagi bisnis Anda.

HUBUNGI SALES

Gambar 1. Halaman Pendaftaran QRIS pada Produk DOKU

Kolaborasi antara perbankan dan *Financial Technology*

Perbankan di Indonesia terus mendorong upaya percepatan digitalisasi jasa keuangan dalam rangka mendukung upaya pemerintah mempercepat pemulihan ekonomi nasional. Misalnya aktivitas yang dilakukan oleh Bank Rakyat Indonesia (BRI) dengan berpartisipasi dalam Indonesia *Fintech Summit* (IFS) dan Pekan Fintech Nasional (PFN) 2020 yang diselenggarakan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Bank Indonesia (BI), Asosiasi Fintech Indonesia (AFTECH), dan Asosiasi Fintech Syariah Indonesia (AFSI) di Jakarta selama sepekan penuh mulai 11 -25 November 2020. BRI menyatakan bahwa perusahaan teknologi finansial (*financial technology*) bukan sebagai pesaing dalam bisnis digital, tetapi dapat menjadi partner dalam berkolaborasi di bisnis perbankan dalam meningkatkan literasi keuangan di kalangan masyarakat dan UKM.

Secara bersamaan, Bank BRI menjalin kerja sama dengan OVO dalam menyalurkan pinjaman digital DigiKu kepada *merchant* dan user OVO. DigiKu adalah gerakan bersama pemerintah dan pelaku ekosistem digital sebagai bagian dari Gerakan Bangsa Buatan Indonesia (BBI), untuk menyediakan pinjaman digital bagi UMKM. Kolaborasi Bank BRI dengan OVO bertujuan memberikan kemudahan bagi *merchant* dan user yang terdampak Covid-19 untuk tetap menjalankan kegiatannya dengan penyaluran fasilitas pinjaman DigiKu digital dari BRI.

Fasilitas pinjaman digital via aplikasi di *smartphone* ini memberikan kemudahan untuk pembiayaan transaksi melalui *e-commerce*, dengan limit hingga Rp 20 juta. Proses pengajuan hingga pencairan pinjaman hanya dalam waktu 10 menit, dengan fasilitas cicilan dengan bunga yang ringan. Bank BRI senantiasa memberikan kemudahan pinjaman melalui beberapa inisiatif layanan digital, antara lain pinjaman digital DigiKu. Seluruh proses pengajuan berlangsung secara digital melalui aplikasi, menggunakan *digital verification*, *credit scoring*, dan *digital signature*.

Pada era *open banking* saat ini, BRI memandang pentingnya penyediaan layanan digital untuk memenuhi kebutuhan nasabah dan memacu inklusi keuangan masyarakat, terutama para pelaku UMKM. Pengutamaan cara digital diimplementasikan agar pelaku UMKM bisa efektif membesarkan usahanya dengan memanfaatkan dukungan teknologi. Inisiatif Bank BRI dibuktikan dengan terbangunnya ekosistem digital perusahaan dalam melayani nasabah secara cepat dan efektif, di mana mayoritas nasabah Bank BRI adalah pelaku UMKM. Pendekatan digital juga membuat BRI menjangkau nasabah dan pelaku UMKM yang ada di penjuru Indonesia.

Ekosistem digital yang terbuka, BRI telah memanfaatkan open API (*Application Programming Interface*) yang diberi nama BRIAPI. Hal ini untuk mendukung bisnis digital dan non-digital sehingga dapat menikmati layanan perbankan yang dimiliki oleh Bank BRI dengan cepat, murah, dan mudah dengan tujuan meningkatkan inklusi keuangan di seluruh Indonesia. Sebagai pelopor open API perbankan pertama di Indonesia, BRIAPI sudah digunakan oleh 50% kantor cabang BRI di seluruh Indonesia. Perusahaan digital yang sudah terkoneksi dengan BRIAPI antara lain Shopee, Tokopedia, Gopay, OVO, LinkAja, Traveloka, dan Investree. Saat ini BRIAPI merupakan platform Open API pertama di Indonesia yang sudah mendapatkan sertifikasi ISO:27001 dan PADSS (*Payment Application Data Security Standard*) untuk menjamin keamanan data pelanggan.

Kolaborasi bank dan fintech lebih banyak di area sistem pembayaran dan pembiayaan. Sebab, kedua area itu menjadi pintu masuk untuk membuka akses keuangan yang lebih luas bagi masyarakat. Sebagai contoh, beberapa *fintech* sudah memberikan layanan *Point of Sales* (POS) yang *di-bundling* (disatukan) dengan pengelolaan keuangan, serta manajemen persediaan bagi pedagang di sector usaha kecil dan menengah. Layanan ini selanjutnya dikoneksikan dengan layanan pembiayaan dan pembayaran dari bank, *berikut peer to peer (P2P) lending dari fintech lending*. Kolaborasi antara perbankan dengan fintech akan terus berkembang seiring dengan kepercayaan konsumen yang terus meningkat. Serta cakupan data yang dipertukarkan antara bank dan *fintech*.

Hubungan bank dan *fintech* di sektor keuangan bisa menjadi kolaborasi sekaligus kompetisi. Tujuannya, menyediakan layanan terbaik bagi konsumen dengan tetap menjaga keamanan dan keandalan. Kolaborasi ini dilakukan melalui co-branding, pemanfaatan infrastruktur yang terintegrasi model bisnisnya. Perbankan dapat memanfaatkan kehadiran *fintech* untuk menjaga kestabilannya di tengah inovasi teknologi dalam siklus pendek. Di sisi lain, *fintech* dapat mengamankan data nasabah dan infrastruktur bank untuk memperkuat kualitas layanan. *Fintech* juga dapat ditempatkan sebagai mitra bank dalam percepatan adopsi inovasi teknologi. Beberapa bank sudah mengadopsi model

bisnis ala fintech. Seperti, penyaluran kredit mikro melalui aplikasi, analisis kredit melalui big data analytics, serta promo cash back ala fintech.

Kolaborasi bank dan perusahaan *financial technology (fintech)* yang menjalankan bisnis layanan pinjam meminjam uang berbasis teknologi informasi atau *peer to peer (P2P) lending* mampu mendorong percepatan usaha mikro, dan usaha kecil naik kelas. Kerja sama saling melengkapi antarkedua entitas turut membantu nasabah yang sebelumnya tidak bisa mengakses layanan perbankan (*unbankable*) menjadi *bankable*. Masih puluhan juta pelaku bisnis ultra-mikro, mikro, dan kecil yang belum memanfaatkan digitalisasi. Oleh karena itu, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) meminta *fintech P2P lending* tidak hanya menyalurkan pembiayaan, tapi juga turut menjalankan fungsi literasi dan edukasi. Kolaborasi saling menguntungkan perlu dilanjutkan untuk mendukung para pengusaha mikro, dan kecil naik ke jenjang yang lebih tinggi.

Prospek Praktek *Fintech* untuk Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah

Perkembangan yang pesat sebagai industri baru, kontribusi *fintech lending* perlu ditingkatkan lebih besar lagi untuk pengembangan UKM. Beragam tantangan saat ini haruslah dijawab *fintech lending* di masa mendatang. Pertumbuhan *fintech lending* yang cukup tinggi perlu dibarengi dengan kualitas pendanaan bagi usaha mikro dan kecil untuk naik kelas. Di samping itu *fintech lending* harus menjalankan fungsi literasi dan edukasi keuangan. Sebab, masih banyak masyarakat yang belum bisa membedakan antara *fintech lending* yang legal dan ilegal. Banyaknya *fintech lending* ilegal tentu merugikan masyarakat dan citra *fintech lending* itu sendiri. *Fintech lending* harus memastikan penggunaan dana oleh masyarakat atau usaha ultra-mikro, mikro, dan kecil sesuai kebutuhan.

Kehadiran *fintech lending* di Indonesia ditujukan untuk melayani segmen yang tidak terjamah perbankan (*unbankable*) dan tidak terlayani kebutuhannya (*underserved*). Keunggulannya dari sisi teknologi memungkinkan *fintech lending* mampu mengakses segmen tersebut lebih cepat, sekaligus dengan cakupan luas. *Fintech lending* di masa mendatang tidak lagi mampu mendanai usaha ultra-mikro, mikro, dan kecil karena maksimum pembiayaannya Rp 2 miliar. Di atas itu, pembiayaan baru bisa dilakukan oleh bank. Antara perbankan dan perusahaan-perusahaan *fintech lending* mestinya tidak berkompetisi namun semestinya keduanya berkolaborasi dan bersimbiosis mutualisme. Jika bermitra dengan bank, *fintech lending* juga tidak perlu lagi dipusingkan untuk mencari sumber pembiayaan yang akan disalurkan. OJK akan terus mendorong kolaborasi tersebut agar masyarakat, khususnya kalangan pelaku usaha ultra-mikro, mikro, dan kecil mendapatkan lebih banyak manfaat.

Terdapat 5 Cara Bagaimana Fintech Mampu Membantu Perkembangan UKM saat ini dan waktu yang akan datang, yaitu:

- Tersedia Fintech Sebagai Platform Penyedia Pinjaman
Fintech membuat persepsi kita berubah jika berhubungan dengan peminjaman uang. Sebelumnya, pinjaman untuk bisnis dikenal hanya bisa melalui bank dan harus melalui proses yang rumit dan melelahkan. Namun, tidak begitu dengan Fintech. Fintech memberikan akses yang sangat mudah untuk para peminjam dari sektor UKM. Salah satunya adalah melakukan pinjaman melalui online. Dengan begitu, para pemilik UKM hanya perlu mencantumkan dokumen-dokumen yang diperlukan secara online. Terlebih lagi, pemberian pinjaman dapat dinilai dari berbagai aspek, tidak hanya mengandalkan nilai kredit bisnis dan latar belakang sang pemilik usaha. Dengan begitu, banyak UKM yang sudah disetujui dalam beberapa hari, atau mungkin dalam hitungan jam.
- Semua Proses Dilakukan Secara Online
Jika dulu kita ingin menggunakan kartu kredit harus memerlukan akun dari pemilik dan juga mesin kartu kredit yang mahal, sekarang semua dipermudah dengan adanya *online purchase*. Bahkan perusahaan sejenis PayPal sudah melakukan pembayaran tagihan, kredit dan bahkan gaji karyawan secara online. Hal ini memudahkan para pemilik bisnis untuk melakukan transfer dan menerima uang dengan menggunakan teknologi tanpa harus memiliki akun. Jika kita melihat perkembangan terbarunya, bahkan semua ini bisa dilakukan melalui handphone. Bahkan UKM bisa melakukan pembayaran dengan menggunakan aplikasi yang tepat dan smart phone.

- **Teknologi Pembayaran Secara Massal**
Belakangan ini, dengan maraknya jaringan advertising yang luas dan bisnis berbasis internet, mereka sangat mengandalkan mitra dan afisiliasinya. Sebagai gantinya, perusahaan-perusahaan ini memerlukan pembayaran massal. Ini bisa menjadi proses yang rumit karena perusahaan-perusahaan ini umumnya tersebar di luar negeri, sehingga harus menyesuaikan dengan semua peraturan dan birokrasi di negara-negara tersebut. Belakangan ini, dengan maraknya jaringan advertising yang luas dan bisnis berbasis internet, mereka sangat mengandalkan mitra dan afisiliasinya. Sebagai gantinya, perusahaan-perusahaan ini memerlukan pembayaran massal. Ini bisa menjadi proses yang rumit karena perusahaan-perusahaan ini umumnya tersebar di luar negeri, sehingga harus menyesuaikan dengan semua peraturan dan birokrasi di negara-negara tersebut. Dengan fintech, hal ini bisa dilakukan dengan mudah, tanpa ada kerumitan. Pembayaran pun dilakukan dengan keamanan yang terjamin, dengan menggunakan peraturan yang sama dengan bank, bahkan juga dilengkapi dengan aturan anti-teroris.
- **Fintech Dapat Mengecek Pembayaran**
Bagi UKM, menjaga proses keuangan bisa menjadi hal yang rumit dan menyita waktu. Dengan fintech, seluruh proses itu akan dilakukan online. Sehingga, dengan hitungan menit, UKM dapat mengatur segala proses keuangannya secara transparan dan efektif. Bahkan di beberapa kasus, customer juga diuntungkan dengan adanya proses online. Ini menjadi *win-win solution* bagi customer dan bisnis tersebut.
- **Teknologi Memungkinkan Pembayaran Tagihan Semakin Mudah**
UKM mungkin saja merasa sulit untuk mengatur pembayaran tagihan setiap bulan atau setiap tahunnya. Pemilik bisnis mungkin menunda pembayaran hingga tanggal jatuh tempo untuk memudahkan *cash operation*, namun di saat yang bersamaan, pembayaran yang telat akan berakibat buruk untuk reputasi bagi perusahaan dan kegiatan pembayaran selanjutnya. Banyak fintech membantu proses-proses tersebut. Mereka membantu dalam pengaturan untuk membayar tagihan tepat waktu. Terlebih lagi, pembayaran tagihan bisa dilakukan online dan tidak usah bersusah payah dengan menggunakan *check* dan amplop atau mencari stempel. Sebagai UKM, penyedia layanan fintech bisa menjadi penyelamat dalam hal keuangan, pembayaran dan *financial service* lainnya. Bahkan semua hanya sejauh smartphone milik Kita. Namun, Kita sebagai pemilik UKM harus pintar memilih fintech yang tepat untuk bisnis Kita.

Perkembangan bisnis teknologi di Indonesia di ikuti dengan munculnya banyak star up baru. Dunia startup sedang menjadi suatu tren di Indonesia akhir-akhir ini. Berbagai kisah sukses dari startup lokal seperti Gojek, BukaLapak, atau Traveloka, menjadi pemicu semangat munculnya startup-startup baru. Banyak juga start up yang bergerak dibidang jasa keuangan, yang mencoba untuk memberikan layanan keuangan kepada masyarakat. Selain itu juga inovasiinovasi baru bermunculan dibidang finansial dari lembaga keuangan yang sudah ada, keduanya dapat mendorong pertumbuhan perekonomian kearah yang lebih baik. Saat sekarang ini di sektor keuangan menjadi salah satu sektor yang berdampak dari perkembangnya teknologi atau bisa dikatakan teknologi telah masuk dalam sektor keuangan. Secara berlahan perkembangannya cukup pesat dapat merubah industri keuangan ke era digital. Dengan munculnya Fintech ini diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Banyak lembaga keuangan khususnya perbankan dan koperasi simpan pinjam mendapatkan program dari pemerintah untuk membantu UMKM di Indonesia mempermudah akses permodalan.

Fintech telah menjadi perhatian masyarakat karena layanan ini menyediakan banyak fitur layanan dalam mempermudah dari sisi finansial seperti digunakan dalam lembaga keuangan koperasi, perbankan dan asuransi. Fintech didefinisikan sebagai langkah inovasi terhadap layanan keuangan menurut National Digital Research Centre (NDRC). Dalam arti layanan keuangan bahwa Fintech merupakan inovasi di sektor keuangan yang dipadukan dengan sentuhan teknologi-teknologi modern. Sebagai contoh Transaksi layanan Fintech meliputi berbagai macam transaksi seperti pembayaran, investasi, kredit online, transfer dan rencana keuangan. Financial technology (Fintech) juga merupakan langkah inovasi dari sector finansial yang terintergrasi dengan teknologi untuk menghasilkan fasilitas tanpa adanya perantaraan, mengubah metode perusahaan dalam menyediakan layanan dan produk, selain itu juga dapat memberikan privasi, regulasi dan tantangan hukum serta di mungkinkan dapat memberikan pertumbuhan yang inklusif (Seom dan Dhar, 2017) Word Economic Forum menjelaskan bahwa

Fintech merupakan pemanfaatan teknologi dan sebuah bisnis yang inovatif di sektor keuangan. Inovasi keuangan ini berupa pemanfaatan teknologi untuk dapat menghasilkan cara baru seperti halnya dalam lembaga keuangan seperti simpanan pinjaman, investasi dan e payment. Industri Fintech dapat berkembang karena beberapa faktor diantaranya:

1. Adanya perubahan pola pikir konsumen. Perubahan ini ditkita dengan kebuhan yang semakin banyak dalam masyarakat tetapi masyarakat ingin mendapatkan dengan cara yang praktis dan mudah. Hal ini mendorong masyarakat untuk menggunakan layanan Fintech untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dengan cara yang instan dan mulai meninggalkan sistem konvensional yang harus datang kepada penjual.
2. Kemajuan digital. Digitalisasi merupakan perubahan dari sistem yang lama yang belum modern. Di era sekarang ini digitalisasi sudah digunakan di banyak produk untuk keperluan masyarakat. Seperti halnya pada smartphone yang semakin canggih dan sudah menyebar di masyarakat akan memudahkan masyarakat dalam membatu kegiatan dan kebutuhannya.
3. Perubahan tren. Perkembangan dan inovasi yang dilakukan secara cepat dan terus menerus mendorong perubahan dan percepatan dalam sebuah trend di masyarakat. Menurunnya loyalitas terhadap merk dan institusi Potensi untuk mengambil keputusan membeli suatu produk dalam masa ini sudah tidak dipengaruhi oleh sebuah merk dan institusi melainkan untuk kaum millennial dalam mengambil keputusan membeli lebih cepat dan behati-hati terhadap penawaran produk dan jasa.
4. Akses yang semakin mudah. Keterbukaan layanan dan sistem informasi akan semakin memberikan akses yang mudah dalam bertransaksi. Perkembangan akses ini diawali oleh perkembangan technology yang akan membuka pangsa pasar baru.
5. Penawaran produk yang menguntungkan. Jika produk yang ditawarkan memberikan benefit dan menguntungkan maka akan mengubah dan menarik dari sisi konsumen untuk membeli suatu produk yang ditawarkan.
6. Dukungan kebijakan dari pemerintah Dalam hal ini pemerintah memberikan kebijakan dalam pengawasan merupakan hal yang penting untuk membatu memajukan industri Fintech dan memberikan dorongan untuk terus berkembang. Di Indonesia lembaga yang di berikan otoritas terhadap pengawasan Fintech di lembaga keuangan adalah Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

- **Inklusif Keuangan**

Dalam Peraturan Presiden Nomor 82 tahun 2016 berisi tentang langkah strategi keuangan inklusif. Strategi itu adalah sebuah kondisi dimana setiap masyarakat mempunyai akses di berbagai layanan keuangan yang berkualitas, lancar, tepat waktu dan aman. Selain itu dapat diperoleh biaya terjangkau sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan. Di negara Indonesia kelompok masyarakat yang di khususkan untuk mendapat akses keuangan antara lain kalangan masyarakat berpenghasilan rendah. Yaitu seperti pekerja migran, wanita, disabilitas, anak terlantar, lansia penduduk daerah tertinggal serta pelajar, pemuda dan Pelaku UMKM. Inklusi keuangan merupakan keadaan dimana kurangnya jumlah masyarakat yang memiliki akses perbankan. Masyarakat cenderung atas kepemilikan harta benda tidak bergerak untuk dapat digunakan dan dapat diuangkan sehari-hari. Inklusi keuangan diartikan langkah upaya untuk mengurangi hambatan yang berbentuk harta maupun non harta dalam memanfaatkan fasilitas layananlayanan dalam hal jasa keuangan. Inklusi keuangan dalam hal ini merupakan keadaan individu atau seseorang dalam memanfaatkan jasa keuangan yang ada dan memanfaatkan kelompok yang belum sadar manfaat menggunakan jaringan akses keuangan melalui akses yang ada dengan biaya yang dikeluarkan rendah.

OJK bahkan sudah mengeluarkan *peraturan Fintech khusus P2P Lending* pada akhir tahun 2016 silam, dan sebagai regulator, tentu akan mengoptimalkan pemanfaatan model pembiayaan melalui Fintech karena mampu melengkapi kekosongan yang selama ini belum tersentuh oleh lembaga keuangan konvensional, Keberadaan fintech ini akan melengkapi kebutuhan pembiayaan bagi perusahaan rintisan atau startup sebagai komplemen dari upaya OJK untuk merevitalisasi perusahaan modal ventura. Selain itu kewajiban untuk melakukan pendaftaran ke OJK akan membuat semua perusahaan startup Fintech memiliki kualifikasi yang baik dan penyelenggaraannya tidak ala kadarnya saja.

Pada *Peraturan OJK Nomor 77/2016* pasal 7, disebutkan bahwa penyelenggara perusahaan startup P2P Fintech Lending wajib melakukan pendaftaran dan perizinan kepada OJK. Perusahaan P2P Fintech Lending yang terqualifikasi dan bukan abal-abal perlu diwujudkan agar dapat memberikan kepastian stabilitas keuangan, mewujudkan pengamanan data pengguna, dan menjamin perlindungan konsumen. Pihak OJK bahkan berupaya untuk menciptakan basis data perusahaan P2P Fintech Lending lewat POJK No. 77/2016 tersebut.

Industri Fintech juga memberikan kesempatan bagi sekitar 110 juta warga yang tidak memiliki rekening bank untuk mengakses layanan dan produk perbankan. OJK berharap agar P2P Fintech Lending dapat membantu pelaku UMKM dalam mengakses keuangan atau pun pendanaan. Penyelenggara P2P Fintech Lending juga diharapkan mampu memperbaharui keseimbangan dan mempercepat distribusi pembiayaan UMKM ke berbagai daerah.

PENGANTAR MANAJEMEN PEMASARAN

➤ Endy Gunanto. M

Deskripsi Materi

Modul ini membahas tentang peranan dan pentingnya pemasaran dalam bisnis melalui topik-topik analisis peluang pasar analisis lingkungan pemasaran, analisis, strategi pemasaran terkait segmen bting, target dan positioning. Dan sebagai sarannya dapat menyusun strategi pengembangan pemasaran dan strategi dalam persaingan pasar.

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari dan mengikuti pelatihan ini, peserta dapat:

- Memahami lebih seksama ruang lingkup pemasaran
- menjelaskan dan menganalisis peluang pemasaran
- menyusun perencanaan stratejik pemasaran dan menjelaskan proses pemasaran
- menjelaskan dan mensimulasikan konsep segmentasi, targeting, differensiasi dan positioning dalam pemasaran (Grand Strategies)

Waktu: 1 kali pertemuan (70 menit)

Penafsiran Pemasaran

Pada dasarnya strategi pemasaran membagikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel semacam segmentasi pasar, identifikasi pasar target, pemosisian, serta elemen bauran pemasaran. Sehabis menekuni materi ini diharapkan peserta bisa:

1. Memaparkan dan menguraikan strategi pemasaran serta tujuan industri.
2. Memaparkan dan menguraikan segmentasi pasar.
3. Memaparkan dan menguraikan pasar target.
4. Memaparkan positioning.
5. Menetapkan komposisi yang terbaik dari bauran pemasaran untuk meraih pasar target yang dituju.

Ulasan modul ini mengkaji 4 aktivitas yakni:(a) strategi pemasaran serta tujuan bagi industri,(b) segmentasi (c) sasaran pasar, (c)positioning, serta (d) tahap pengembangan dan siklus hidup produk.

Pada masing–masing bagian, peserta disediakan penjelasan modul serta latihan. Oleh sebab itu, peserta diharapkan menjajaki segala ulasan yang tersedia.

Manajemen industri bertujuan supaya industri senantiasa hidup serta tumbuh. Tujuan itu bisa dicapai dengan metode mempertahankan serta tingkatkan laba. Laba bisa dipertahankan serta ditingkatkan dengan metode mempertahankan serta tingkatkan penjualan. Salah satu metode buat mempertahankan serta tingkatkan penjualan merupakan dengan cara tingkatkan aktivitas pemasaran secara insentif serta berkelanjutan. Pemasaran ialah aktivitas industri di dalam membuat perencanaan, memastikan harga, produk, mendistribusikan barang serta jasa, dan aspek kegiatan promosi. Ada pula proses pemasaran meliputi 6 langkah yaitu:

1. Analisis Peluang pasar
2. Pemilihan pasar target
3. Strategi Kenaikan posisi Persaingan,
4. Pengembangan sistem pemasaran
5. Penataan rencana pemasaran, dan
6. Pelaksanaan rencana serta pengendaliannya.

- Langkah awal merupakan analisis peluang pasar dicoba dengan metode menganalisis kesempatan pasar yang relevan supaya bisa digunakan buat menggapai tujuannya.
- Langkah kedua penentuan pasar target. Penentuan pasar target yang hendak dilayani oleh industri. Penentuan pasar target ini susah sekali, sebab kemauan, kebutuhan, kerutinan serta respon kelompok konsumen merupakan berbeda-beda. Oleh sebab itu, buat bisa melayani kebutuhan serta kemauan konsumen, industri wajib memastikan segmentasi pasar serta menetapkan segmen pasar yang mana yang hendak dilayani.
- Langkah ketiga, menetapkan strategi persaingan pada pasar target yang dilayani. Industri wajib menetapkan produk serta jasa apa yang hendak ditawarkan pada pasar target.
- Langkah keempat, meningkatkan sistem pemasaran dalam industri. yang bisa mendukung tercapainya tujuan industri dalam melayani pasar target.
- Langkah kelima, meningkatkan rencana pemasaran. Rencana pemasaran ini sangat butuh sebab keberhasilan industri terletak pada mutu rencana pemasaran yang mengarah jangka panjang serta jangka pendek. Rencana pemasaran bisa memusatkan aktivitas pemasaran dalam menggapai pasar target. Komponen rencana pemasaran terdiri dari: (a) analisis lingkungan pasar, (b) tujuan serta target pemasaran, serta (c) strategi pemasaran.
- Langkah keenam, merupakan melakukan serta mengatur rencana pemasaran yang sudah disusun.

Berlandaskan uraian diatas, strategi pemasaran ialah bagian dari perencanaan pemasaran yang menggambarkan Langkah kelima dari proses pemasaran. Strategi pemasaran merupakan faktor fundamental yang direncanakan buat menggapai tujuan industri dengan meningkatkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan lewat pasar yang dimasuki serta program pemasaran yang digunakan buat melayani pasar target tersebut.

Strategi pemasaran membagikan arah dalam kaitannya dengan variabel segmentasi pasar, identifikasi pasar target, pemosisian. Strategi pemasaran dianggap salah satu dasar penting dalam dalam menyusun rencana usaha, yang menjadi bagian dari rencana pemasaran. Dalam periode persaingan industri yang ketat, peranan strategi pemasaran terus diandalkan memenangkan persaingan.

Guna menyusun strategi pemasaran wajib mencermati area pemasaran, sebab dalam bidang pemasaran banyak variabel yang mempengaruhinya. Variabel bidang yang pengaruhi pemasaran antara lain:

1. Variabel yang bisa dikendalikan
Variabel yang berkaitan dengan marketing mix semacam: produk, harga, distribusi serta promosi. Tiap-tiap aspek internal yang terpaut dengan guna industri itu dapat menunjukkan kekuatan serta kelemahan industri. Aspek internal itu merupakan aspek yang bisa dikendalikan oleh pimpinan industri.
2. Variabel-variabel yang tidak bisa dikendalikan.
Variabel-variabel yang ada dalam bidang pemasaran serta mempengaruhi erat terhadap pemasaran. Pengendalian terhadap faktor-faktor ini lebih kecil, sebab terletak di luar industri,

namun mempengaruhi terhadap pemasaran. Variabel-variabel ini antara lain aspek keadaan politik, hukum, perundang undangan serta social budaya. Aspek ini bisa menyebabkan terdapatnya kesempatan serta ancaman untuk pemasaran produk sesuatu industri.

Segmenting

1. Penafsiran.

Kadang-kadang permintaan yang berlainan timbul di pasar yang sama, misalnya pasar dibagi jadi lebih dari satu, sehingga membentuk beberapa segmen. Bila ditemui beberapa konsumen dengan permintaan yang berlainan seperti itu yang disampaikan terkait pembahasan tentang segmen.

Kelompok konsumen yang disusun dengan bersumber pada ciri-ciri yang sama dijabarkan dalam kaitan penjelasan segmen pasar.

Segmentasi pasar merupakan aksi membagi-bagi pasar yang bertabiat heterogen dari suatu produk kedalam satuan-satuan pasar yang bertabiat homogen. Segmentasi pasar dicoba sebab sikap konsumen itu sangat bermacam-macam, sehingga butuh dikaji sejauh mana segmentasi pasar menjadi bersifat homogen. Pasar yang lebih homogen bisa mempermudah industri dalam menyusun program pemasaran yang tepat, sehingga program pemasaran yang dirancang sesuai trujuan dan lebih efisien.

2. Kriteria serta ketentuan segmentasi pasar.

Segmentasi pasar yang efisien wajib penuhi kriteria serta ketentuan selaku berikut:

- a. Guna di ukur kemampuan beli para anggota segmen tersebut.
- b. Guna dijangkau, baik posisi ataupun komunikasinya sehingga bisa dilayani secara efisien.
- c. Sesuatu kelompok konsumen hendak pantas diucap segmen, bila kelompok tersebut lumayan besar serta menguntungkan.
- d. Guna dilaksanakan sehingga seluruh program yang disusun bisa efisien.
- e. Segmen-segmen bisa dibedakan secara konseptual serta membagikan asumsi yang berbeda terhadap tiap elemen-elemen serta program-program bauran pemasaran yang berlainan dan lebih spesifik.

3. Fungsi segmentasi pasar

- a. Perusahaannya hendak meraih posisi yang lebih baik memperoleh kesempatan-kesempatan dalam pemasaran sebab lebih gampang buat menekuni kemauan tiap segmen,
- b. Industri bisa memakai kemampuannya yang terdapat buat merespon pemasaran yang berbeda-beda secara baik, sehingga bisa mengirit bayaran, tenaga serta waktu
- c. Industri bisa mengendalikan produknya serta pemasaran
- d. Industri memilah segmen mana yang berpotensi sangat besar yang hendak jadi target.

Targeting (Pasar Target/Sasaran Pasar)

1. Pengertian

Pada bagian berikutnya dibahas upaya memilah pasar target, penentuan pasar target itu berarti upaya sebuah industri untuk memutuskan beroperasi dalam cakupan sebagian pasar saja dan tidak melayani seluruh pelanggan di pasar. Industri wajib memastikan secara tentu pasar mana yang hendak dimasuki supaya aktivitas pemasaran bisa sukses dengan baik. Penentuan tentang segmen pasar mana yang hendak dimasuki sebagai bagian inti dari pasar target.

2. Strategi Pemilihan Pasar Target.

Alternatif yang ditempuh oleh industri buat memilah pasar target adalah:

a. Pasar tidak dibeda-bedakan.

Bersumber pada strategi ini industri memproduksi satu produk buat seluruh konsumen dengan aktivitas yang sama.

Contoh:

- Aqua dari Danone dahulu cuma memproduksi satu berbagai produk ialah air mineral.

b. Pasar dibeda-bedakan.

Bersumber pada strategi ini perusahaan memproduksi macam-berbagai produk serta diperuntukan kepada segmen yang berbeda dengan program pemasaran yang berbeda pula buat tiap segmen.

Contoh:

- Toyota tidak hanya membuat sedan, pula membuat mobil jenis truk, jeep. Disamping itu, toyota pula membuat produk baru berbentuk mobil hybrid.

Strategi pemasaran yang dibeda-bedakan ini hendak tingkatan bayaran. Biaya-biaya itu antara lain:

- Beban pembayaran modifikasi produk, meliputi bayaran studi serta pengembangan produk,
- Beban pembayaran dalam mewujudkan produk tersebut bertambah,
- Beban pembayaran administrasi bertambah,
- Beban pembayaran penyimpanan bertambah sebab alterasi produk kian banyak, sehingga memerlukan bonus sarana buat penyimpanan.
- Beban pembayaran promosi bertambah sebab segmen yang dilayani itu meningkat banyak, sehingga perencanaan serta media promosi hendak berbeda pula.

c. Pasar terkonsentrasi

Bersumber pada strategi ini, industri memusatkan pada segmen tertentu yang sangat potensial, setelah itu meningkatkan produk yang sempurna buat melayani segmen tersebut. Contoh: Harley Davidson cuma memusatkan perhatiannya pada kebutuhan konsumen hendak sepeda motor cc besar sebab didsari pemahaman pada kebutuhan serta kemauan konsumen. Strategi ini juga hendak menciptakan bayaran, baik bayaran penciptaan, distribusi serta promosi secara efektif dan efisien.

d. Pemasaran atomisasi ialah pemasaran individual yang dipuaskan secara spesifik, tidak seluruh produk bisa dicoba atomisasi namun berbasisi hanya bahan-bahan tertentu, misalnya: terkait teknologi seperti processor, layar LCD, dll .

3. Faktor-faktor yang pengaruhi pemilihan strategi pasar sasaran.

a. Pemilihan sumber daya.

Bila sumber energi industri terbatas, sebaliknya segmen pasar yang dilayani lumayan banyak, industri lebih baik memilah strategi pemasaran terpusat.

b. Homogenitas barang.

Bila watak produk itu tidak dapat dirubah-rubah ataupun susah diupayakan penyesuaian selaras dengan kebutuhan dan keinginan pasar, misalnya kebutuhan air mineral, bbm serta lain-lain, hingga seyogyanya industri memilah strategi pemasaran serba sama. Apabila watak produk itu kebalikannya, semacam komputer atau produk msarat teknologi, industri lebih sesuai fokus strateginya pemasaran yang beragam atau model terpusat.

c. Tahapan daur hidup produk.

- Masa perkenalan, umumnya industri hendak mengkhususkan satu produk buat tujuan menarik permintaan sesuai kebutuhan mendasar sehingga industri condong pada strategi pemasaran serba sama.
- Masa kedewasaan, biasanya persaingan telah sangat ketat serta konsumen telah mulai jenuh terhadap produk yang ada, perusahaan biasanya berusaha untuk mengembangkan produk baru. Perusahaan seyogyanya memilih strategi serba aneka.

d. Homogenitas pasar.

Jika pasar memiliki kebutuhan serta keinginan yg sama, perusahaan seyogyanya memakai taktik pemasaran serba sama.

Posisioning (Pemosisian Produk)

1. Pengertian

Langkah selanjutnya sesudah penentuan pasar sasaran ialah positioning. Positioning merupakan aktivitas perusahaan buat mengkomunikasikan produknya pada pemikiran konsumen, sebagai akibatnya konsumen beranggapan bahwa produk perusahaannya tidak selaras menggunakan produk sejenis yg dibuat oleh perusahaan lain. penekanan utama Positioning merupakan pada persepsi pelanggan dan bukan sekedar fisik yang didapatkan. Keberhasilan positioning sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan buat mendiferensiasikan dirinya secara efektif dibandingkan menggunakan para pesaingnya, yaitu menggunakan memberikan tau menyampaikan nilai superior pada pelanggannya. Nilai superior ini mampu berupa produk yang berkualitas, pelayanan yang baik, personil yang professional, dan citra yang baik.

2. Tujuan pemosisian produk.

- a. Memposisikan produk pada pasar, sebagai akibatnya produk tadi terpisah atau berbeda dengan merek-merek pesaing,
- b. Memposisikan perusahaan pada pasar sasarnya bagaimana perusahaan tidak sinkron menggunakan pesaingnya. kedua tujuan tadi sangat krusial buat memenangkan persaingan.

3. Cara memposisikan produk

Ada tujuh pendekatan yang bisa dipergunakan buat melakukan pemosisian:

- a. Atribut, diberikan ciri-ciri atau manfaat produk bagi pelanggan, sebagai akibatnya tidak sama dengan produk sejenis dari pesaing. contohnya bagaimana unilever melalui produk pasta gigi pepsodentnya menciptakan banyak lini produk yang seolah-olah bisa mengatasi semua permasalahan tentang gigi
- b. Manfaat, perusahaan mempromosikan manfaat produk tadi pada konsumen misalnya : pasta gigi pepsodent gigi berlubang, difokuskan untuk pencegahan gigi berlubang.
- c. Harga serta mutu, pemosisian produk yg berusaha membentuk gambaran berkualitas tinggi dengan harga tinggi atau menekankan harga murah menjadi indikator nilai, misalnya harga ditinggikan terhadap pesaing supaya memberi kesan bahwa kualitasnya lebih tinggi; bagaimana harga produk samsung yang tinggi dibanding hp buatan tiongkok mencerminkan menjadi produk hp berkualitas tinggi,tetapi berharga terjangkau.
- d. Penggunaan khusus/spesifik, perusahaan menyatukan bahwa produknya buat golongan tertentu, misalnya Anlene buat orang golongan manula karena menghindari pengeroposan tulang.
- e. Pengguna produk, produk perusahaan diposisikan dengan mengaitkan menggunakan tokoh populer, contohnya produk tolak angin dengan beberpa tokoh populer digunakan sebagai modelnya.
- f. Posisi melawan pesaing, produk perusahaan dikaitkan menggunakan posisi persaingan terhadap pesaing utama. contohnya persaingan kuku bima gingseng dan extrajos yang bermain pada industri yang sama.
- g. Dikaitkan menggunakan macam produk lain, misalnya mie instan yang diposisikan sebagai pengganti sarapan makanan pokok.

4. Mekanisme identifikasi pemosisian produk:

- a. Memilih produk/pasar yang relevan
Suatu produk biasanya dimaksudkan buat memenuhi lebih berasal satu kebutuhan. Produk diposisikan pada aneka macam pasar yang tidak sama. Langkah pertama yang wajib dilakukan yaitu menggunakan mengumpulkan semua kebutuhan dan harapan konsumen yg mungkin dapat dipenuhi oleh produk. Misal mobil sebagai alat trasport pakah hanya ingin dimiliki sebagai alat transport atau fungsi simbolis yang lain.
- b. Mengidentifikasi pesaing, baik pesaing utama, juga pesaing sekunder.
- c. Pesaing utama merupakan pesaing yang bersaing buat memenuhi kebutuhan serta harapan utama, sedang pesaing sekunder ialah pesaing tidak langsung yaitu mereka yang tidak

- eksklusif muncul dipikiran bilamana seorang sedang berfikir tentang keinginan atau kebutuhannya sebagai konsumen.
- d. Bagaimana konsumen mengevaluasi pilihan. Guna memenuhi kebutuhan serta keinginan mereka, perusahaan perlu mengadakan riset pemasaran supaya memahami cara baku yang dipergunakan konsumen dalam melakukan penilaian keputusan pembeliannya.
 - e. Mengetahui bagaimana persepsi konsumen terhadap posisi pesaing.
5. Merencanakan serta melaksanakan strategi pemosisian produk. Sesudah pasar target serta posisi yang dikehendaki ditetapkan, selanjutnya merancang acara pemasaran yg bisa memastikan bahwa isu produk yang disampaikan ke pasar akan membangun persepsi yang akan diinginkan dibenak konsumen. Inti taktik positioning merupakan keputusan bentuk promosi.
6. Memantau posisi produk
Posisi produk atau merek perlu dipantau setiap waktu guna menyesuaikan perubahan lingkungan setiap saat.
- a. HP Samsung menciptakan varian murah, iklannya untuk golongan menengah, sedang harganya terjangkau sebagai akibatnya ada kesan buat golongan menengah bawah. Jadi tidak kentara posisinya.
 - b. Menentukan lokasi. Mobil Honda buat golongan menengah atas, tetapi ada produk mobilio melayani segmen menengah ke bawah.

Tahap Pengembangan & Siklus Hidup Produk

1. Tahap pengembangan produk.
 - a. Terobosan Inovasi Gagasan.
Pengembangan produk baru diawali menggunakan pencarian gagasan produk baru. sumber gagasan yang lain ialah penemu, perguruan tinggi, penasihat pakar industrial, penasehat pakar manajemen, biro iklan, perusahaan riset, pemasaran.
 - b. Penyaringan gagasan.
Gagasan yang didapat serta dikumpulkan, selanjutnya menyaring gagasan tadi lalu memilihnya yang terbaik. Tujuan penyaringan itu ialah berbagi inspirasi yang baik dan meninggalkan inspirasi yang kurang menguntungkan. Hasilnya tidak merugikan perusahaan, jika gagasan tadi dilaksanakan.
 - c. Pengembangan dan pengujian konsep.
Gagasan yang sudah disaring kemudian dikembangkan sebagai konsep produk. Fungsi pengujian konsep produk tadi berkenaan sejauhmana produk yang dikembangkan sesuai kebutuhan konsumen.
 - d. Pengembangan taktik pemasaran.
Sesudah konsep produk terselesaikan, tahap selanjutnya merupakan pengembangan taktik pemasaran awal, guna memperkenalkan jenis produk tadi ke pasar potensial.
 - e. Analisis usaha.
Apabila konsep produk serta strategi pemasaran telah diputuskan tahap selanjutnya ialah menganalisis dari banyak sisi bisnis. Analisis usaha dilakukan dengan mengadakan penelitian kelanjutan tentang kemungkinan aplikasi produksi. Jika hasil analisis ini layak, maka konsep itu dilanjutkan.
 - f. Pengembangan Produk.
Bila konsep produksi sudah lolos berasal analisis diatas, tahap selanjutnya ialah pengembangan produk, yaitu diwujudkan pada produk fisik.
 - g. Pengujian Pasar.
Jika produk sudah lolos dari tahap pengembangan, maka produk tadi siap diberi nama, merek, kemasan, dan jaringan pemasaran. Hal ini digunakan sebagai awalan pengujian pasar. Pengujian pasar dilakukan guna mengetahui reaksi konsumen dan berapa besarnya pangsa pasar.

h. Komersialisasi.

Uji pasar akan memberikan isu yg memadai guna mengambil keputusan, apakah produk baru tadi akan layak diluncurkan ke pasar atau tidak. Bila perusahaan membutuhkan buat meluncurkan produk itu, maka konsekuensinya membutuhkan modal yang sangat besar.

2. Siklus Hidup Produk

Setelah memeluncurkan produk ke pasaran perusahaan berharap supaya produk tadi bertahan lama dan disukai sehingga bisa menutupi biaya usaha dan keuntungan yang sudah dikeluarkan oleh perusahaan selama ini. Manajemen menyadari bahwa setiap produk akan mengalami siklus hidup walaupun bentuk sebenarnya dan beberapa lama produk itu bertahan sangatlah sukar buat diperkirakan, tahap-tahap yang dilewati dalam kehidupan produk acapkali dianggap sebagai daur hidup produk atau *product Life Cycle*.

Adapun tahapan siklus hidup produk artinya menjadi berikut:

- a. Tahap pengenalan. Periode ini artinya termin awal pertama kalinya produk diperkenalkan atau dipasarkan, sebagai akibatnya volume penjualannya rendah, dan pertumbuhan penjualannya sangat lambat. Periode ini ditandai biaya produksi makin meningkat serta biaya distribusi yang tinggi. Harga produk ditetapkan tinggi serta yang belum mencapai keuntungan.
- b. Tahap pertumbuhan. Periode ini produk mulai diterima konsumen sehingga volume penjualannya meningkat relatif pesat. Periode ini ditandai dengan masuknya pesaing baru karena munculnya peluang pasar. Perusahaan memperkenalkan produk barunya yang akan memperluas pasar. Harga relatif turun karena munculnya permintaan yang meningkat tajam. Biaya produksi turun, sedang biaya promosi relatif tetap atau sedikit naik, sebab digunakan buat mengantisipasi pesaing. Keuntungan yang diraih makin tinggi karena biaya promosi turun, serta volume penjualan semakin besar. Strategi pada tahap ini bentuknya:
 - Menambahkan nilai yang sulit ditiru pesaing dan model produk serta kualitasnya.
 - Memasuki segmen pasar baru
 - Mengadakan saluran distribusi baru
 - Kebijakan penurunan harga di waktu yg tepat buat menarik pembeli.
 - Mengalihkan iklan dan mengedarkan produk.
- c. Tahap Kedewasaan, pada periode ini ditandai dengan merosotnya penjualan secara drastis dalam ketika lama. Laba yang diprediksikan semakin berkurang, serta pesaing melemah dan akan berguguran satu persatu. Strategi yg dipergunakan di tahap ini ialah:
 - Modifikasi pasar
 - Modifikasi Produk
 - Modifikasi bauran Pemasaran
- d. Tahap Penurunan, pada periode ini ditandai dengan merosotnya penjualan secara drastis pada waktu lama. Sebab adanya kemajuan teknologi, pergantian selera konsumen, meningkatnya persaingan Lokal. Laba yang menurun sebagai akibat banyak perusahaan yang mengundurkan diri. Strategi ini digunakan pada periode ini ialah:
 - Melepaskan produk yang merugi atau lini produk yang rugi
 - inovasi buat menemukan sesuatu yang baru
 - menentukan distributor yang lebih selektif
 - Penurunan harga
 - Menjual perusahaan kepada perusahaan lain.

3. Merek Produk.

Guna memasarkan suatu produk diharapkan muncul merek produk yang unik untuk membedakan suatu produk dengan produk yg lainnya. Merek itu berupa nama, kata, lambang atau kombinasi dari seluruh yang dimaksudkan.

a. Tujuan penetapan merek ialah:

- Mengidentifikasi guna memudahkan penanganan produk.
- Melindungi keutuhan produk dari kemungkinan ditiru pesaing.
- Memudahkan konsumen menemukan produk yang diinginkan.
- Basis untuk diferensiasi harga.

- b. Penggolongan merek dagang. Intinya merk dagang bisa dibedakan atas empat macam yaitu:
- Merek individual. Merek yang hanya digunakan untuk satu macam produk. Contoh Danone memproduksi Aqua.
 - Merek Kelompok. Merk yang digunakan untuk beberapa jenis barang misalnya merek Honda.
 - Merek kelompok sendiri untuk semua produk. Merk berbeda untuk tiap-tiap kelompok produk yang dihasilkan perusahaan. Contoh PT Bata Indonesia mengeluarkan merek sepatu Marie Claire untuk wanita, sepatu merek pria dengan Weinbrenner.
 - Merek dagang yang dikombinasikan dengan nama setiap produk, merk dagang perusahaan dengan nama merk masing-masing produk yang dihasilkan. Contoh: merek Honda (mobil) dengan nama Honda City dan Honda Jazz
- c. Dasar Pemilihan Merek. Pemilihan merek hendaknya mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
- Memberi gambaran tentang manfaat produk (Utilitarian),
 - Menunjukkan mutu produk
 - Mudah diucapkan, dikenal dan diingat
 - Harus Mudah Dibedakan.

Daftar Pustaka

Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane. 2016. Marketing Management. (15 ed.). Pearson

KONSUMEN & PERILAKU KONSUMEN

➤ Endy Gunanto. M

Deskripsi Materi

Modul ini membahas Arah Kajian Perilaku Konsumen pada bagan ini digambarkan konsumen akan berperilaku dengan urutan proses berupa keputusan pembelian, mencari sumber Informasi, melakukan evaluasi alternatif produk, menyeleksi dan pembelian produk yang berakhir dengan tindakan pasca konsumsi produk. Ini berguna ketika kita akan berupaya merancang strategi pemasaran yang akan diterapkan.

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari dan mengikuti pelatihan ini, peserta dapat:

- memahami lebih seksama proses keputusan pembelian.
- menjelaskan mendalami pada perilaku konsumen pra pembelian dan pasca pembelian.
- memahami tindakan-tindakan konsumen terkait evaluasi terhadap pengkonsumsian.
- menjelaskan konsep kepuasan dan loyalitas.

Waktu: 1 kali pertemuan (70 menit)

Proses Keputusan Pembelian

Keputusan membeli atau mengkonsumsi suatu produk dengan merek tertentu akan diawali oleh langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengenalan kebutuhan
Pengenalan kebutuhan muncul ketika konsumen menghadapi suatu masalah yaitu suatu keadaan dimana terdapat perbedaan antara keadaan yang diinginkan dan keadaan yang sebenarnya terjadi. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengaktifan kebutuhan yaitu: waktu, perubahan situasi, pemilihan produk, konsumsi produk, perbedaan individu, pengaruh pemasaran.
2. Pencarian informasi
Pencarian informasi mulai dilakukan ketika konsumen memandang bahwa kebutuhan tersebut bisa dipenuhi dengan membeli dan mengkonsumsi suatu produk. Pencarian informasi bisa melalui informasi internal maupun eksternal. Faktor-faktor yang mempengaruhi pencarian informasi adalah: a). faktor resiko produk (keuangan, fungsi, psikologis, waktu, sosial, fisik); b). faktor karakteristik konsumen (pengetahuan dan pengalaman konsumen, kepribadian dan karakteristik demografik); c). faktor situasi (waktu yang tersedia untuk belanja, jumlah produk yang tersedia, lokasi toko, ketersediaan informasi, kondisi psikologis konsumen, resiko sosial dari situasi, tujuan belanja).
3. Evaluasi alternatif
Evaluasi alternatif adalah proses mengevaluasi pilihan produk dan merk dan memilihnya sesuai dengan yang diinginkan konsumen. Pada proses ini, konsumen membandingkan berbagai pilihan yang dapat memecahkan masalah yang dihadapinya.

4. Tindakan pembelian

Konsumen akan melanjutkan proses berikutnya, yaitu melakukan tindakan pembelian produk atau jasa tersebut. Jenis pembelian produk atau jasa yang dilakukan oleh konsumen bisa digolongkan menjadi 3 macam yaitu: pembelian yang terencana sepenuhnya, pembelian yang separuh terencana, pembelian yang tidak terencana.

5. Pasca Konsumsi

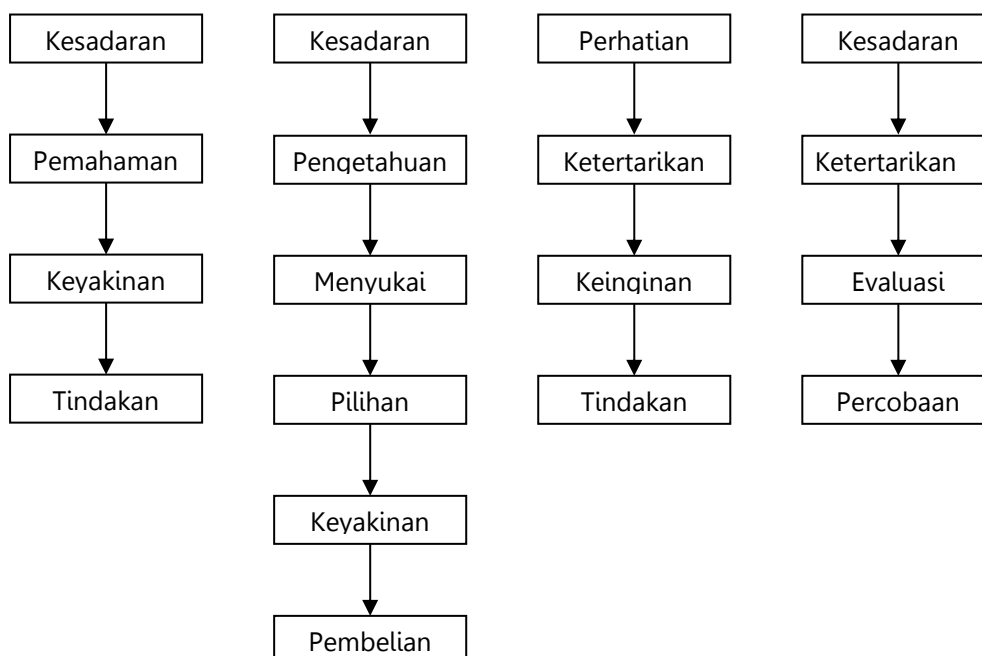
Konsumen tidak akan berhenti hanya sampai disini, namun ada tindakan lain yang mengikuti konsumsi, yang disebut tindakan pasca konsumsi. Tindakan pasca tersebut akan berlanjut setelah konsumen melakukan evaluasi, bisa menimbulkan kepuasan, bisa ketidakpuasan.

Perilaku konsumen dapat dikaji dengan dua pendekatan yaitu pandangan proses pembelajaran dalam pendekatan perilaku. Pada proses pembelajaran mengkaji konsumen lebih difokuskan pada apa yang dipikirkan dan dirasakan oleh konsumen. Sedangkan pada pendekatan perilaku lebih menekankan pada perilaku nyata apa yang dilakukannya, seperti niat atau keputusan beli:

- Posisi dan asumsi
- Pendekatan riset dan praktis
- Pandangan pemasar

Secara umum terdapat dua manfaat dari pendekatan perilaku konsumen, yaitu untuk mengembangkan dan mengevaluasi strategi pemasaran. Pendekatan perilaku konsumen dapat digunakan untuk mengembangkan strategi dalam rangka mempengaruhi kemungkinan pembelian tanpa mengubah sikap pra pembelian, misalnya mengembangkan promosi yang dapat meningkatkan akses informasi. Pengembangan strategi tersebut harus memperhatikan tahapan perilaku dalam proses pembelian dimana pendekatan perilaku dapat digunakan untuk mengkaji keefektifan promosi penjualan. Untuk itu perlu didukung pengetahuan tentang jenis dan bentuk promosi.

BAGAN A



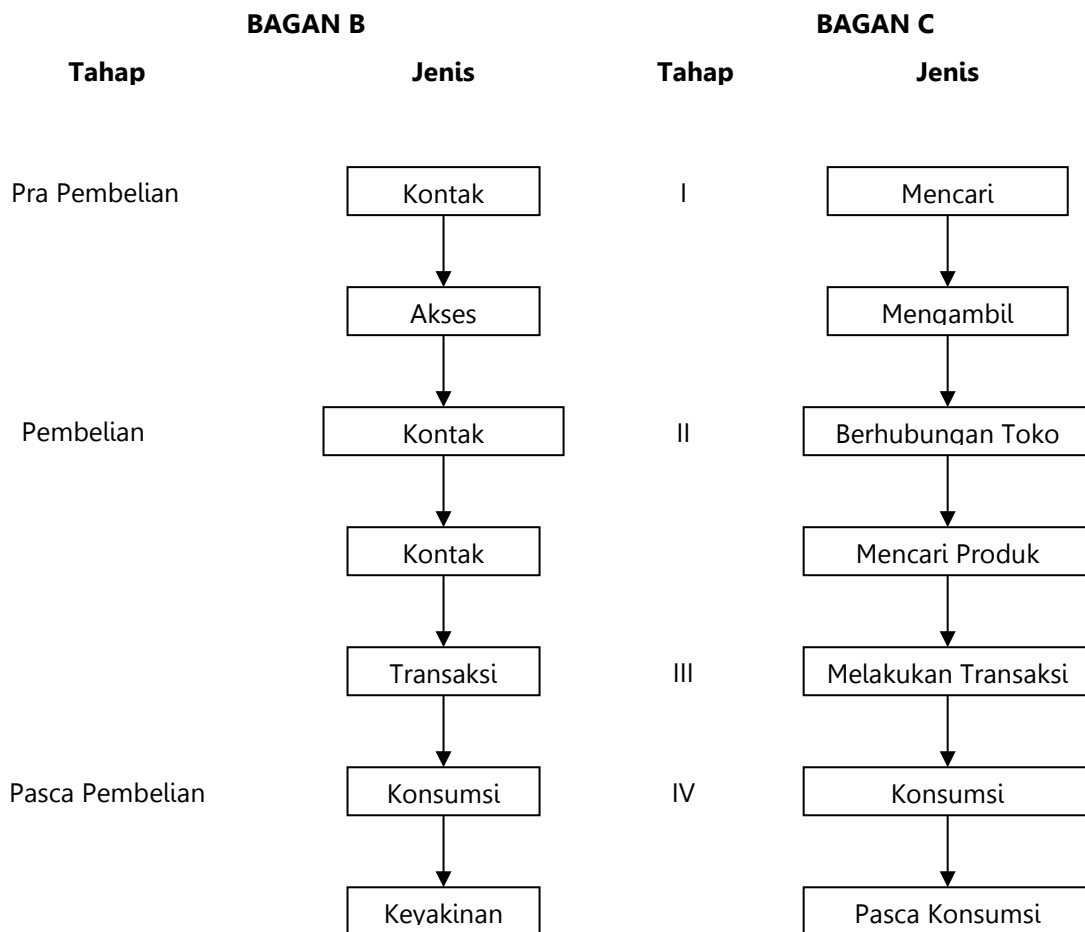
Pandangan tradisional terhadap proses pembelian adalah menggambarkan urutan kejadian kognitif (Peter dan Olson, 2009); Pada Bagan A di atas menggambarkan urutan proses pembelajaran dari kesadaran akan kebutuhan hingga munculnya keinginan. Dalam kaitannya dengan strategi pemasaran adalah bagaimana pemasar dapat mendorong agar konsumen melakukan pembelian dengan memperhatikan setiap tahapan. Sebagai contoh, pemasar harus membuat perencanaan dan

strategi pemasaran yang mampu meningkatkan kesadaran, pemahaman dan perhatian terhadap suatu produk.

Tahapan proses pembelian dapat juga dianalisis sebagai urutan perilaku sebagaimana yang disajikan pada bagian berikutnya yakni Bagan A. Walaupun urutan tahapan tersebut adalah logis, ada beberapa hal perlu diperhatikan:

1. Tidak setiap pembelian mengikuti urutan tersebut dan mensyaratkan bahwa semua aspek perilaku harus dilakukan.
2. Model ditunjukan hanya untuk mendeskripsikan satu jenis urutan perilaku pembelian eceran; sehingga model dapat dikembangkan untuk jenis pembelian yang lain.
3. Waktu yang diperlukan untuk melakukan setiap tahapan bervariasi tergantung beberapa faktor.
4. Setiap bidang pemasaran yang terlibat dalam saluran pemasaran mempunyai fokus yang berbeda dalam rangka mendorong perilaku.

Selanjutnya kita lihat pembagian tahapan pembelian yang diuraikan karakteristik perbedaannya di antara Bagan B (Pra pembelian) dengan Bagan C (Paska pembelian). Guna pemahaman lebih jelasnya silahkan mencermati perbandingan Bagan B dan C di bawah ini.



Pada bagan B lebih menekankan pada informasi yang diberikan oleh konsumen kepada pemasar dan konsumen lain; sedangkan pada bagan C lebih difokuskan pada proses evaluasi pasca pembelian/konsumsi.

Pemasar memerlukan komunikasi dari konsumen pascapembelian dengan maksud untuk memperoleh informasi pemasaran dan konsumen potensial. Informasi pemasaran yang dimaksud adalah informasi tentang: a) karakteristik konsumen yang telah melakukan pembelian yang akan digunakan untuk mengetahui kualitas strategi pemasar, b) karakteristik konsumen potensial; dan c) produk yang rusak (Peter dan Olson, 2009).

Kita akan fokus mendalami pada bagian pra pembelian karena untuk pasca pembelian dapat dikaji lebih lengkap pada modul tentang Hubungan Pelanggan. Penjelasan Bagan B adalah sebagai berikut:

1. Kontak Informasi

Tahapan awal yang umumnya terjadi dalam tahapan pembelian disebut dengan istilah kontak informasi (*information contact*), terjadi ketika konsumen terlibat langsung dengan informasi tentang produk, toko, atau merk. Pada titik ini, masalah praktis bagi pemasar adalah meningkatkan kemungkinan bahwa konsumen akan mengamati dan memperhatikan informasi, karena hal ini akan meningkatkan kemungkinan terjadinya perilaku lain.

Bukan hanya pemasar saja yang berusaha menyediakan informasi bagi konsumen, tetapi konsumen juga berusaha mencari informasi tentang produk, merek, toko, dan harga. Manajer pemasaran suatu merek dengan pangsa pasar rendah biasanya ingin meningkatkan perilaku pencarian konsumen, karena dengan demikian akan meningkatkan pula kemungkinan konsumen mengubah pilihannya ke mereknya.

Sejumlah strategi pemasaran bisa dilakukan Misalnya penjadwalan; media, isi dan tata letak pesan, wana, dan humor dalam iklan, serta pola pengulangannya.

2. Akses Dana

Pemasar wajib melihat isu pemasaran utama pada tahapan ini adalah (1) metode yang digunakan konsumen untuk membayar dan (2) strategi pemasaran untuk meningkatkan kemungkinan konsumen dapat mengakses dana untuk pembelian.

Konsumen dapat membayar suatu penawaran produk dengan berbagai macam cara. Termasuk di dalamnya adalah uang tunai di kantong, penarikan tunai dari bank, mengisi check, menggunakan kartu kredit, membuka akun tagihan di toko, menggunakan kartu debit, dan membuat lini kredit lainnya seperti pinjaman bank, atau e wallet. Sejumlah strategi lainnya dapat meningkatkan kemungkinan konsumen mengakses dana untuk belanja. Misalnya memberikan hadiah kecil kepada yang mengajukan pendaftaran kartu kredit, menempatkan ATM di pusat pertokoan.

3. Kontak Toko/workshop

Yang termasuk dalam kontak toko adalah (1) mengetahui lokasi toko, (2) melakukan perjalanan ke toko, dan (3) memasuki toko.

Kondisi konsumen dalam peran mereka sebagai pembeli mempengaruhi kemungkinan terjadinya kontak toko. Adanya perbedaan setiap konsumen merupakan dimensi penting dalam mendesain strategi segmentasi pasar suatu toko. Berbagai strategi didesain untuk meningkatkan kemungkinan kontak toko. Misalnya memilih lokasi yang nyaman di suatu daerah yang lalu lintasnya padat dan dilengkapi dengan areal parkir yang luas.

4. Kontak Produk

Berbagai metode yang digunakan untuk menciptakan kontak produk (*product contact*) antara lain strategi dorong (*push strategies*) seperti potongan harga dan insentif untuk mendorong daya juang para pengecer. Pendekatan lain disebut dengan strategi tarik (*pull strategies*) seperti kupon potongan harga yang ditujukan untuk mendorong konsumen membeli merek tertentu.

Sekali seorang konsumen berada di toko, ada 3 perilaku yang dibutuhkan agar suatu pembelian terjadi: (1) mencari lokasi produk atau merek di toko, (2) mendapatkan fisik produk atau merek tersebut, (3) membawa produk atau merek yang didapat ke titik pertukaran (misalnya: kasir), (4) mencari lapak di *marketplace*

Sejumlah strategi dapat digunakan untuk membawa konsumen potensial ke titik pertukaran atau kasir. Misalnya kasir biasanya ditempatkan di sebelah pintu keluar, dan kartu parkir biasanya diperiksa di sekitar lokasi tersebut. Di samping itu, pramuniaga sering menemani konsumen hingga ke kasir di mana mereka dapat memecahkan masalah pembayaran. Atau berikan kemudahan proses alaur pembayaran.

5. Transaksi

Dari sudut pandang makro, *memfasilitasi pertukaran* dipandang sebagai tujuan utama pemasaran. Dari sudut pandang mikro, hal ini melibatkan transaksi di mana dana konsumen dipertukarkan dengan produk atau jasa. Berbagai strategi pemasaran ditujukan untuk

menghilangkan hal-hal yang menghambat terjadinya transaksi. Misalnya, penggunaan kasir ekspres dan scanner elektronik untuk mengurangi waktu tunggu konsumen pada saat membayar.

6. Konsumsi

Penkonsumsian dan penggunaan yang tampaknya seperti suatu perilaku yang terlalu sederhana untuk digambarkan, walaupun pada kenyataannya tidak benar karena adanya perbedaan yang sangat luas pada ciri-ciri produk atau jasa.

Beberapa strategi dapat meningkatkan pengkonsumsian dilakukan dengan cepat, seperti penggunaan kursi yang hanya nyaman diduduki beberapa saat saja dan kejutan yang digunakan sebagai tanda terima kasih, atau perkakas diambil setelah kegiatan menikmati makan dan minum selesai.

7. Komunikasi

Tahap terakhir dari perilaku yang berusaha ditingkatkan oleh pemasar adalah komunikasi (*communication*). Pemasar ingin agar konsumennya berkomunikasi dengan dua maksud utama yaitu (1) mereka ingin konsumen untuk menyediakan informasi pemasaran kepada perusahaan dan (2) memberitahu konsumen potensial tentang produk dan mendorong mereka untuk membelinya.

Dari Konsumen ke Pemasar

Pemasar biasanya membutuhkan paling tidak tiga jenis informasi dari konsumen. Pertama, mereka membutuhkan *informasi tentang konsumen* untuk mengetahui kualitas strategi pemasaran mereka dan keberhasilan segmentasi pasar yang dilakukan. Kedua, *nama pembeli potensial lainnya*. Beberapa perusahaan menerapkan strategi dengan cara menawarkan hadiah jika pelanggan mereka memberikan beberapa nama pembeli potensial dan akan diberikan hadiah yang lebih besar lagi jika nama yang diberi ternyata benar-benar membeli. Yang terakhir, pemasar juga mencari informasi dari konsumen sehubungan dengan *produk yang rusak*. Saat ini era e-commerce lebih mudah untuk mendapatkan data dari *Facebook statistic* atau *Google statistik*.

Dari Konsumen ke Konsumen

Pemasar juga menginginkan agar konsumen menceritakan pada teman mereka dan orang lain tentang produk yang mereka beli. Suatu produk yang efektif dan berkinerja baik dapat mendorong perilaku ini. Komunikasi dari mulut ke mulut adalah cara yang paling populer. Taktik tersebut dapat meningkatkan bukan hanya komunikasi tetapi juga perilaku lain dalam tahapan pembelian. Jadi konsumen sering belajar tentang perilaku pembelian dan penggunaan melalui proses pembelajaran *vicarious*, dan saat ini pemasar bisa memanfaatkan banyak *platform social media*. Saat ini 3 platform utama yakni; *facebook*, *instagram* dan *twitter* banyak dipakai untuk melakukan model komunikasi ini.

Ada elemen yang mendasari seorang konsumen dalam mengambil keputusan yang sangat kuat mempengaruhi dalam pemecahan masalah konsumen (Peter dan Olson, 2009).

1. Dampak Tujuan Akhir

Pada umumnya, pemasar memiliki pengaruh yang relative kecil pada tujuan akhir konsumen yang abstrak, seperti nilai-nilai dasar. Tetapi pemasar akan dapat mencoba untuk mempengaruhi tujuan akhir konsumen yang tidak begitu abstrak, seperti konsekuensi fungsional dan psikososial yang diinginkan melalui strategi promosi. Mungkin implikasi utama bagi pemasar adalah mengidentifikasi tujuan dominan dalam penyajian masalah konsumen dan mendesain produk serta strategi promosi yang menghubungkan ciri-ciri produk pada tujuan.

2. Dampak Hirarki Tujuan

Jika konsumen memiliki hirarki tujuan yang terdefinisi dengan baik dalam ingatannya, maksud tujuan tersebut dapat diaktifkan dan rencana keputusan yang terkait akan dilakukan secara otomatis. Misalnya tidak tersedia rencana keputusan yang lengkap, suatu hirarki tujuan umum dapat menjadi struktur yang sangat berguna untuk mengembangkan rencana keputusan yang efektif tanpa membutuhkan upaya pemecahan masalah yang terlalu besar.

- Sebaliknya, konsumen yang memiliki pengalaman masa lalu yang sangat kecil tidak akan memiliki hirarki tujuan yang berkembang dengan baik
3. Dampak Keterlibatan dan Pengetahuan
Proses pemecahan masalah konsumen sangat dipengaruhi oleh jumlah pengetahuan produk yang mereka dapatkan dari sepanjang pengalaman masa lalu, dan melalui tingkat keterlibatan mereka dengan produk dan atau proses pemilihan
 4. Dampak Lingkungan
Faktor lingkungan dapat mempengaruhi pengambilan keputusan konsumen dengan menyela atau mengganggu aliran proses pemecahan masalah yang sedang berjalan. Ada 5 jenis kejadian yang dapat mengganggu atau menyela:
 - Pertama, gangguan dapat muncul ketika informasi tak diharapkan muncul dari lingkungan.
 - Kedua, ransangan lingkungan dapat mengganggu proses pemecahan masalah.
 - Ketiga, status pengaruh seperti suasana hati dan kejadian psikososial dapat mempengaruhi proses pemecahan masalah yang sedang berlangsung.
 - Keempat, Konflik yang muncul pada saat proses pengambilan keputusan berlangsung dapat mempengaruhi proses pemecahan masalah.
 - Kelima, dampak dari penyelaan, proses pemecahan masalah konsumen tergantung pada bagaimana konsumen menerjemahkan kejadian yang mengganggu tersebut.

Hubungan Pelanggan

Tindakan pasca konsumsi oleh konsumen banyak alternatifnya, produk tersebut bisa diberikan pada orang lain yang membutuhkan, dibuang, dijual, tukar tambah dengan barang lain, disewakan dan lain sebagainya. Tindakan-tindakan tersebut akibat adanya evaluasi terhadap pengkonsumsian, evaluasi tersebut bisa menimbulkan kepuasan atau ketidakpuasan. Kepuasan dan ketidakpuasan merupakan perilaku yang menunjukkan rasa suka dan tidak suka pada sebuah produk atau merek yang pada tahap selanjutnya akan menunjukkan tingkat loyalitas atau tidak loyal terhadap barang tersebut.

Proses konsumsi akan diikuti oleh pembuangan produk. barang-barang tidak tahan lama yang sudah tidak dipakai lagi biasanya tidak menimbulkan masalah bagi konsumen. Konsumen akan membuang barang yang habis dipakai. Jika diketahui bahwa barang tersebut sudah kadaluarsa sehingga jika dikonsumsi akan membahayakan konsumen. Konsumen membuang kemasan dari produk habis pakai tersebut. Berbeda dengan produk tidak tahan lama, produk tahan lama akan menyebabkan konsumen berperilaku berbeda dalam memperlakukan produk jika konsumen tidak lagi memakai atau menginginkan produk tersebut.

Produk dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu: a. Barang tidak tahan lama (*nondurable goods*) Barang tidak tahan lama adalah barang berwujud yang biasanya habis dikonsumsi dalam satu atau beberapa kali pemakaian. Dengan kata lain, umur ekonomisnya dalam kondisi pemakaian normal kurang dari satu tahun. Contohnya: sabun, pasta gigi, minuman kaleng dan sebagainya. b. Barang tahan lama (*durable goods*) Barang tahan lama merupakan barang berwujud yang biasanya bisa bertahan lama dengan banyak pemakaian (umur ekonomisnya untuk pemakaian normal adalah satu tahun lebih). Contohnya lemari es, mesin cuci, pakaian dan lain-lain.

Definisi Konsep Kepuasan dan Loyalitas

Menurut Kotler dan Keller (2016), kepuasan konsumen adalah perasaan konsumen, baik itu berupa kesenangan atau ketidakpuasan yang timbul dari membandingkan sebuah produk dengan harapan konsumen atas produk tersebut. Apabila penampilan produk yang diharapkan oleh konsumen tidak sesuai dengan kenyataan yang ada, maka dapat dipastikan konsumen akan merasa tidak puas dan apabila produk sesuai atau lebih baik dari yang diharapkan konsumen, maka kepuasan atau kesenangan akan dirasakan konsumen.

Kepuasan konsumen dan loyalitas merek merupakan konsep yang terkait erat dengan jenis perilaku pada tahap pasca pembelian/konsumsi. Rasa puas atau tidak puas terhadap konsumsi suatu

produk atau merek adalah hasil evaluasi alternatif pasca konsumsi atau evaluasi alternatif tahap kedua. Lebih lanjut diuraikan bahwa, kepuasan akan mendorong konsumen untuk mengulang perilaku pembelian/konsumsi; dan bila tidak puas akan menimbulkan kekecewaan yang justru menghentikan mengulang perilaku pembelian/konsumsi.

Kepuasan dan tidakpuasan merupakan hasil evaluasi dari pengalaman menggunakan atau mengkonsumsi suatu produk (barang dan jasa). Proses terbentuknya kepuasan atau ketidakpuasan konsumen; yaitu merupakan dampak perbandingan antara harapan konsumen sebelum pembelian/konsumsi dengan yang kinerja sesungguhnya yang diperoleh oleh konsumen. Hasil perbandingan tersebut dapat dikelompokkan menjadi *disconfirmation* dan *confirmation* (Sumarwan, 2011). Secara rinci hasil dampak perbandingan meliputi:

- a. *positive disconfirmation*, terjadi jika kinerja sesungguhnya (*actual performance*) lebih besar daripada harapan (*performance expectation*) konsumen,
- b. *simple confirmation* terjadi bila kinerja sesungguhnya sama dengan harapan konsumen,
- c. *negative disconfirmation*, terjadi apabila kinerja sesungguhnya lebih kecil daripada harapan konsumen.

Loyalitas merek dapat diartikan sebagai pembelian berulang yang terus menerus dari merek produk yang sama selama dalam kurun waktu tertentu. Pada pendekatan perilaku, loyalitas terhadap merek produk dapat diukur melalui:

- a. proporsi frekwensi pembelian suatu merek produk dibandingkan dengan jumlah pembelian selama periode waktu tertentu.
- b. tindakan yang dilakukan ketika mendapatkan merek produk yang dicari tidak tersedia di tempat pembelian.

Berdasarkan proporsi pembelian (*proportion-of-purchase method*), loyalitas merek diklasifikasi sebagai berikut:

Tabel A. Klasifikasi loyalitas merek berdasarkan metode proporsi pembelian

No	Klasifikasi	Keterangan
1	Loyalitas Absolut (<i>undivided loyalty</i>)	Periode waktu tertentu, kosumen loyal terhadap merek A
2	Kadang-kadang Beralih (<i>occasional switch</i>)	Periode waktu tertentu, konsumen loyal pada beberapa merek secara acak
3	Beralih Loyalitas (<i>switch loyalty</i>)	Periode waktu tertentu, konsumen loyal pada dua merek tertentu
4	Loyalitas Terbagi (<i>divided loyalty</i>)	Periode waktu tertentu, konsumen loyal pada dua merek bergantian
5	Merek tidak berbeda (<i>brand indifference</i>)	Periode waktu tertentu, tidak peduli pada merek

Catatan: Bila proporsi pembelian terhadap suatu merek produk terhadap total pembelian dalam kurun waktu tertentu sebesar lebih dari 50% dikategorikan loyal

Sementara itu, loyalitas merek berdasarkan tindakan yang dilakukan apabila konsumen tidak menjumpai merek yang dicari tidak tersedia di tempat pembelian dapat diidentifikasi beberapa jenis tindakan sebagai berikut:

1. Konsumen loyal terhadap suatu merek, maka konsumen akan melakukan tindakan:
 - a. menunda pembelian
 - b. mencari di tempat lain
2. Konsumen tidak loyal terhadap suatu merek, maka konsumen akan melakukan tindakan:
 - a. mencari merek lain
 - b. membeli jenis lain
3. membeli alternatifnya
4. lainnya

Loyalitas konsumen dapat ke dalam dua kelompok, yaitu loyalitas pada merk (*brand loyalty*) dan loyalitas pada toko (*store loyalty*). Toko ini bisa kita sebuat sebagai workshop atau mungkin

lapak jika kita bermain di *marketplace*. Konsumen yang merasa puas dengan produk atau merek yang dikonsumsi akan membeli ulang produk tersebut. Pembelian yang terus menerus dan berulang terhadap suatu produk dan merek yang sama akan menunjukkan loyalitas konsumen terhadap merek. Hal ini yang sebenarnya diharapkan oleh produsen. Salah satu tujuan komunikasi pemasaran yang dilakukan oleh produsen adalah menciptakan loyalitas merek.

Loyalitas merek diartikan sebagai sikap positif konsumen terhadap suatu merek, dan konsumen memiliki keinginan kuat untuk membeli ulang produk yang sama pada saat sekarang dan masa yang akan datang. Keinginan kuat ini dibuktikan dengan tetap membeli merek yang sama. Loyalitas merek sangat tergantung dengan kepuasan konsumen, semakin puas seorang konsumen terhadap suatu merek, semakin loyal konsumen tersebut terhadap suatu merek. Pendekatan perilaku tidak mengungkapkan alasan seseorang membeli suatu produk, apakah Konsumen benar-benar loyal terhadap produk itu atau hanya pembelian yang berulang. Perasaan sesungguhnya yang dirasakan konsumen tidak dapat diketahui, maka dikembangkan pendekatan yang kedua yaitu pendekatan sikap. Konsumen yang loyal adalah konsumen yang menyatakan suka terhadap merk tersebut, kemudian menggunakannya. Loyalitas merek akan menyebabkan munculnya komitmen merek, yaitu kedekatan emosional dan psikologi dari konsumen terhadap suatu produk.

Loyalitas toko adalah perilaku konsisten konsumen dalam mengunjungi toko dimana disitu konsumen dapat membeli merk produk yang diinginkan. Konsep loyalitas toko hampir sama dengan konsep loyalitas merek, hanya saja loyalitas toko terjadi salah satunya karena kualitas pelayanan toko yang memuaskan.

Ada 4 metode yang bisa digunakan pemasar untuk mengukur kepuasan konsumen, yakni:

1. **Sistem Keluhan dan Saran**
Setiap perusahaan yang berorientasi pada konsumen akan memberikan kesempatan yang sebesar-besarnya bagi pelanggan untuk menyampaikan pendapat, saran dan keluhan konsumen. Media yang bisa digunakan antara lain adalah kotak saran.
2. **Survei Kepuasan Konsumen**
Penelitian mengenai kepuasan konsumen banyak yang dilakukan dengan menggunakan metode survei, baik melalui pos, telepon maupun wawancara pribadi. Keuntungan dari menggunakan metode survei adalah perusahaan akan memperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari konsumen dan sekaligus juga memberikan tanda positif bahwa perusahaan memperhatikan konsumennya.
3. ***Ghost Shopping***
Metode ini dilaksanakan dengan cara memperkerjakan beberapa orang untuk bersikap sebagai pelanggan di perusahaan pesaing. Marketing intelijen yakni mendapat data informal dari pesaing dengan cara yang informal pula.
4. **Analisa Pelanggan yang Hilang**
Metode ini dilaksanakan dengan cara perusahaan menghubungi para pelanggannya yang telah berhenti atau yang telah beralih pemasok dan perusahaan menanyakan penyebab pelanggan berhenti membeli atau beralih pemasok.

Daftar Pustaka

- Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane. 2016. *Marketing Management*. (15 ed.). Pearson
- Peter dan Olson. 2009. *Consumer Behavior & Marketing Strategy* (9 ed.). McGraw Hill
- Sumarwan, Ujang. 2011. *Perilaku Konsumen (Teori dan Penerapannya dalam Pemasaran)*. Ghalia Indonesia: Jakarta

MENGGALI PROPOSISI NILAI BISNIS

➤ Bagus Panuntun

Deskripsi Materi

Modul ini membahas tentang proses menggali proposisi nilai (*Value Proposition*) yang paling utama, kemudian upaya untuk menguji proposisi nilai tersebut melalui konsep *problem-solution fit*, *product-market fit* dan *business model fit*, serta proses mengembangkannya hingga menjadi model bisnis yang berkelanjutan.

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari dan mengikuti pelatihan ini, peserta dapat:

- Memahami konsep, membuat Kanvas Proposisi Nilai serta menggali Proposisi Nilai yang paling utama.
- Menguji Proposisi Nilai berdasarkan konsep *problem-solution fit*, *product-market fit* dan *business model fit*.

Waktu Pelaksanaan: 1 x Pertemuan (70 Menit)

Proposisi Nilai

Proposisi Nilai atau yang biasa disebut sebagai *value proposition*, adalah manfaat apa saja yang dapat diperoleh atau pelanggan harapkan dari produk dan layanan Anda. Yang mana proposisi nilai ini kan sangat dibutuhkan baik bagi bisnis yang baru mulai dibangun (*New Ventures*) ataupun bagi bisnis yang sudah jalan (*Established Organization*). Jika seseorang baru memulai bisnis, maka yang harus dilakukan adalah membuat proposisi nilai yang bagus dan model bisnisnya dari awal. Namun apabila bisnisnya sudah berjalan, maka kita harus berangkat dari sebuah upaya untuk meningkatkan atau menciptakan proposisi nilai yang baru serta model bisnis yang baru.

Beberapa tantangan utama yang sering muncul dalam melahirkan proposisi nilai untuk bisnis yang baru mulai dibangun (*new ventures*) antara lain:

- Pendiri harus mampu membuktikan bahwa Ide Bisnis yang dihasilkan bisa bekerja dengan anggaran yang terbatas.
- Pendiri harus mampu mengelola hubungan dengan mitra pendanaan (jika idenya akan di *scale-up*).
- Pendiri harus siap dengan risiko kehabisan modal sebelum menemukan proposisi nilai & modle bisnis yang tepat

Dan sebaliknya, ada beberapa peluang utama yang dapat dimanfaatkan ketika proses melahirkan proposisi nilai untuk bisnis yang baru mulai dibangun antara lain:

- Pendiri dapat melakukan pengambilan keputusan dengan cepat dan lincah sebagai sebuah keunggulan dibandingkan bisnis lainnya.
- Pendiri dapat memanfaatkan motivasi kepemilikannya sebagai pendorong kesuksesan bisnisnya.

Bagi bisnis/perusahaan yang sudah berjalan (*established organizations*), beberapa peluang utama yang dapat dimanfaatkan dalam melahirkan proposisi nilai antara lain:

- Pendiri dapat mengembangkan proposisi nilai dan model bisnis yang sudah ada saat ini.
- Pendiri dapat memanfaatkan berbagai aset yang telah dimiliki (penjualan, jejaring, merek, dan lain-lain).
- Pendiri dapat membangun portofolio model bisnis serta proposisi nilai dari masing-masing produk/layanan.

Namun ada beberapa tantangan utama yang harus dihadapi ketika proses melahirkan proposisi nilai untuk bisnis yang sudah berjalan antara lain:

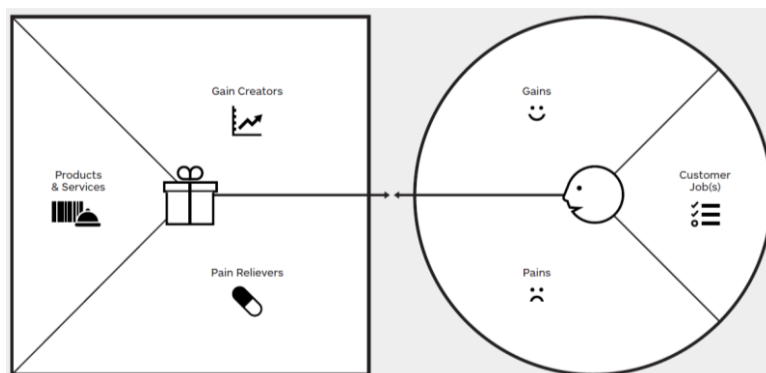
- Apakah tim bisa mendapatkan dukungan penuh dari pemimpin perusahaan.
- Apakah tim bisa mendapatkan akses ke sumber daya yang ada
- Apakah tim mampu mengelola proses kanibalisasi
- Apakah tim mampu mengatasi karakter penghindaran risiko
- Apakah tim mampu mengatasi kekakuan birokrasi dan kelambatan respons bisnis.
- Apakah tim mampu mengelola para inovator di dalam bisnisnya saat ini.

Sehingga kita memerlukan Proposisi Nilai ini sebagai alat untuk mempelajari, mengelola dan memperbarui proposisi nilai (dan model bisnis) seperti halnya membuat yang baru, kemudian juga bermanfaat untuk membuat bahasa bersama tentang penciptaan nilai di organisasi/bisnis. Disamping itu juga dapat digunakan untuk terus menemukan dan meningkatkan nilai proposisi yang memenuhi profil pelanggan, sebagai sebuah usaha yang tidak pernah berakhir.

Membuat Kanvas Proposisi Nilai

Agar dapat memudahkan bagi pendiri dan pemilik perusahaan untuk memetakan proposisi nilai bisnisnya, maka dapat digunakan sebuah alat yang bernama kanvas proposisi nilai (*Value Proposition Canvas*). VPC ini terdiri dari dua sisi yaitu sisi Profil Pelanggan (*Customer Profile*) yang berfungsi untuk memastikan apakah pendiri telah benar-benar memahami secara detil mengenai pelanggannya (kumpulan karakteristik pelanggan yang Anda asumsikan, amati, dan verifikasi di pasar), dan sisi satunya adalah Peta Nilai (*Value Map*) yang berfungsi untuk menjelaskan bagaimana cara pendiri memenuhi kebutuhan/keinginan dari pelanggan tersebut, serta memastikan antara keduanya dapat menemukan kecocokan (*fit*).

Agar pendiri/pemilik bisnis dapat dengan mudah memetakan proposisi nilai dari bisnis dengan *Customer Profile* di dalam kolom lingkaran (sebelah kanan) dan *Value Map* di dalam kolom kotak (sebelah kiri) yang dituangkan dalam sebuah kanvas seperti tampak pada Gambar 1.



Gambar 1. Kanvas Proposisi Nilai

Yang perlu diperhatikan dalam membuat *customer profile* adalah bagian ini harus dapat menjelaskan segmen pelanggan tertentu di dalam model bisnis Anda secara lebih terstruktur dan detail yang meliputi pekerjaan apa saja yang harus di lakukan oleh pelanggan (*customer job*), rasa sakit pelanggan (*customer pains*) yang menggambarkan luaran yang buruk, risiko, serta hambatan terkait pekerjaan pelanggan, dan keuntungan pelanggan (*customer gains*) yang menggambarkan luaran manfaat konkrit yang ingin dicapai pelanggan.

Berikutnya yang perlu diperhatikan dalam membuat *value map* adalah bagian ini harus dapat menjelaskan segmen pelanggan tertentu di dalam model bisnis Anda secara lebih terstruktur dan detail yang meliputi pekerjaan apa saja yang harus di lakukan oleh pelanggan (*customer job*), rasa sakit pelanggan (*customer pains*) yang menggambarkan luaran yang buruk, risiko, serta hambatan terkait pekerjaan pelanggan, dan keuntungan pelanggan (*customer gains*) yang menggambarkan luaran manfaat konkrit yang ingin dicapai pelanggan.

Berikutnya yang perlu diperhatikan dalam membuat *value map* adalah bagian ini harus dapat menjelaskan fitur proposisi nilai tertentu dalam model bisnis Anda secara lebih terstruktur dan detail yang meliputi bagaimana cara Anda memberikan pereda nyeri (*pain relievers*) yang menjelaskan bagaimana caranya produk dan layanan Anda dapat meringankan rasa sakit pelanggan, pemberi keuntungan (*gain creators*) yang menjelaskan bagaimana caranya produk dan layanan Anda dapat menciptakan keuntungan bagi pelanggan, yang kemudian dituangkan dalam daftar semua produk dan layanan (*product & services*) yang akan Anda berikan sebagai sebuah proposisi nilai unggulan.

Struktur Kanvas Proposisi Nilai

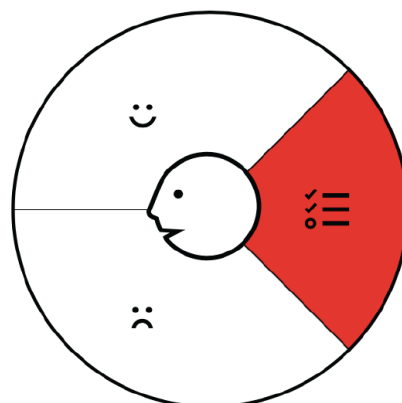
Dalam kanvas proposisi nilai ini, setiap kolom pengisian didalamnya ada beberapa yang perlu diperhatikan oleh pendiri dan pemilik bisnis yang dijelaskan sebagai berikut:

- *Customer Job*

Bagian ini merupakan tugas yang Pelanggan Anda coba lakukan dan selesaikan, masalah yang mereka coba untuk selesaikan, ataupun kebutuhan yang mereka coba untuk puaskan. Pastikan Anda menggunakan perspektif dari pelanggan saat menyelidikinya. Apa yang Anda anggap penting dari sudut pandang Anda belum tentu merupakan hal yang dianggap penting dari perspektif pelanggan.

Bedakan antara tiga jenis utama *customer job* yang harus diselesaikan oleh pelanggan Anda:

- *Functional Jobs*, adalah ketika pelanggan Anda mencoba melakukan/menyelesaikan tugas tertentu atau memecahkan masalah fungsional tertentu (misalnya, membersihkan rumah, makan makanan sehat, menulis laporan, atau membantu klien sebagai seorang profesional).
- *Social Jobs*, adalah ketika pelanggan Anda ingin terlihat bagus atau mendapatkan keuntungan secara status sosial (misalnya, ingin terlihat trendi dan kekinian ataupun dianggap kompeten sebagai seorang profesional).
- *Personal/Emotional Jobs*, adalah ketika pelanggan Anda mencari emosi tertentu, seperti merasa baik atau aman (misalnya, mencari ketenangan pikiran tentang investasi atau mencapai perasaan keamanan kerja di tempat kerja).



Gambar 2. Kolom Customer Job

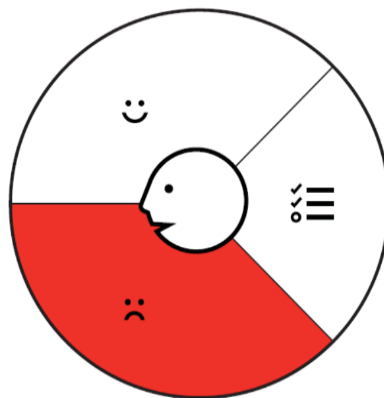
Penting untuk diketahui bahwa tidak semua *customer job* memiliki tingkat kepentingan (*job importance*) yang sama bagi pelanggan Anda. Beberapa hal dapat dianggap lebih penting karena jika pelanggan gagal mendapatkannya bisa mendatangkan konsekuensi yang serius. Beberapa tidak signifikan karena pelanggan lebih peduli dengan hal lainnya. Sehingga pastikan Anda mengurutkannya dari yang paling penting di mata pelanggan sebagai hal yang ingin anda bantu.

- **Customer Pains**

Bagian ini menggambarkan apa pun (misalnya risiko/potensi hasil yang buruk) yang mengganggu pelanggan Anda baik sebelum, selama, dan setelah mencoba menyelesaikan pekerjaannya. Berusahalah untuk mengidentifikasi tiga jenis *customer pains* dan seberapa parah pelanggan Anda menemukannya:

- Hasil yang tidak diinginkan (*undesired outcomes & problems*) pelanggan.
- Hambatan (*obstacles*) yang menghalangi bahkan memperlambat upaya pelanggan.
- Risiko (*undesired potential outcomes*) yang bisa mendatangkan kesalahan atau konsekuensi negatif bagi pelanggan.

Tingkat keparahan (*severity*) *customer pain* pelanggan ini bisa ekstrim atau sedang, dan menjadi penting atau tidak penting bagi pelanggan. Pastikan seluruh *customer pains* yang dituangkan dalam bentuk yang konkret (ada aktifitas riilnya), bukan dalam bentuk perasaan pelanggan semata. Terakhir, pastikan Anda mengurutkannya dari yang paling parah ekstrim efeknya hingga ke moderat.



Gambar 3. Kolom Customer Pains

- **Customer Gains**

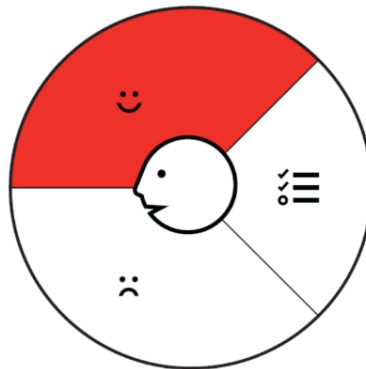
Bagian ini menggambarkan hasil dan manfaat yang diinginkan pelanggan Anda. Beberapa keuntungan yang dibutuhkan, diharapkan, atau diinginkan oleh pelanggan, dan beberapa akan mengejutkan mereka. Keuntungan yang dimaksud termasuk pada fungsional utilitas, keuntungan sosial, emosi positif, dan biaya.

Berusahalah untuk mengidentifikasi empat jenis *customer gains* berikut:

- Keuntungan yang dibutuhkan (*required gains*) pelanggan, yaitu jenis keuntungan yang bila tidak ada, maka solusi tidak dapat terpenuhi.
- Keuntungan yang diharapkan (*expected gains*) pelanggan, yaitu jenis keuntungan yang bila tidak ada, maka solusi masih dapat terpenuhi.
- Keuntungan yang diinginkan (*desired gains*) pelanggan, yaitu jenis keuntungan yang melebihi dari harapan pelanggan, sehingga jika misalnya ada maka pelanggan Anda akan menyukainya.
- Keuntungan yang tidak terduga (*unexpected gains*) pelanggan, yaitu jenis keuntungan yang melampaui harapan dan keinginan pelanggan, yang bahkan mungkin pelanggan sama sekali belum ketahui dan bayangkan sebelumnya.

Tingkat relevansi (*gain relevance*) *customer gains* pelanggan ini bisa terasa penting (*essential*) atau hanya menyenangkan (*nice to have*) untuk dimiliki bagi pelanggan. Pastikan seluruh

customer gains yang dituangkan dalam bentuk yang konkret (ada aktifitas riilnya), bukan dalam bentuk perasaan pelanggan semata. Terakhir, pastikan Anda mengurutkannya dari yang paling terasa penting hingga ke yang hanya menyenangkan pelanggan Anda.



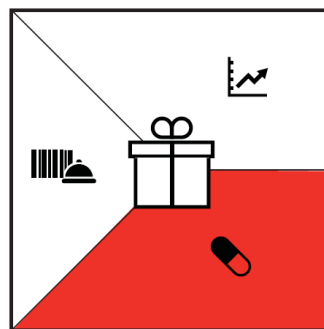
Gambar 4. Kolom Customer Gains

- *Pain Relievers*

Bagian ini menjelaskan bagaimana produk & layanan Anda mampu meredakan masalah pelanggan yang ada di kolom *customer pains*. Disini harus secara eksplisit menguraikan satu per satu bagaimana Anda menghilangkan/mengurangi beberapa hal yang mengganggu pelanggan Anda sebelum/selama/setelah mereka mencoba untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Proposisi nilai yang bagus hanya berfokus pada rasa sakit yang paling penting bagi pelanggan, khususnya rasa sakit yang luar biasa. Anda tidak perlu datang dengan pereda nyeri untuk semua rasa sakit pelanggan Anda. Sehingga, sering kali Anda hanya perlu fokus hanya pada sedikit rasa sakit yang mereka alami meringankan dengan sangat baik.

Tingkat relevansi *pain relievers* pelanggan ini bisa terasa sangat berharga (*essential*) atau kurang berharga (*nice to have*) dimata pelanggan. Sehingga pastikan Anda mengurutkannya dari yang paling berharga hingga ke yang kurang berharga bagi pelanggan Anda.



Gambar 5. Kolom Pain Relievers

- *Gain Creators*

Bagian ini menjelaskan bagaimana produk & layanan Anda menciptakan keuntungan bagi pelanggan. Disini harus secara eksplisit menguraikan satu per satu bagaimana Anda berniat untuk memberikan manfaat yang diharapkan, keinginan atau kejutan untuk pelanggan Anda, dengan memperhatikan utilitas fungsional, keuntungan sosial, emosi positif, dan penghematan biaya.

Seperti pada *pain relievers* diatas, Anda tidak perlu memenuhi seluruh keuntungan yang teridentifikasi pada profil pelanggan Anda, namun cukup hanya fokus pada hal-hal yang relevan di mana produk & layanan Anda dapat membuat perbedaan.

Tingkat relevansi *gain creators* pelanggan ini bisa terasa sangat relevan (*essential*) atau kurang relevan (*nice to have*) dimata pelanggan. Sehingga pastikan Anda mengurutkannya dari yang paling relevan hingga ke yang kurang relevan bagi pelanggan Anda.



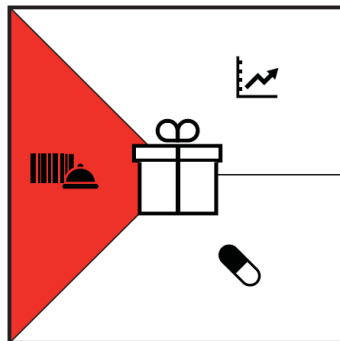
Gambar 6. Kolom Gain Creators

- *Products & Services*

Bagian ini menjelaskan bagaimana produk & layanan Anda menciptakan keuntungan bagi pelanggan. Disini harus secara eksplisit menguraikan satu per satu bagaimana Anda berniat untuk memberikan manfaat yang diharapkan, keinginan atau kejutan untuk pelanggan Anda, dengan memperhatikan utilitas fungsional, keuntungan sosial, emosi positif, dan penghematan biaya.

Bagian ini berupa daftar apa yang Anda tawarkan ke pelanggan. Anggap saja sebagai semua barang yang pelanggan Anda bisa lihat di jendela toko Anda berdasarkan Proposisi Nilai yang Anda bangun. Paket produk & layanan ini harus dapat membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaan fungsional, sosial, atau emosional ataupun membantu mereka memenuhi kebutuhan dasar (*customer pains & customer gains*) mereka.

Produk & layanan yang Anda susun dapat memperhatikan beberapa hal berikut:



Gambar 7. Product & Services

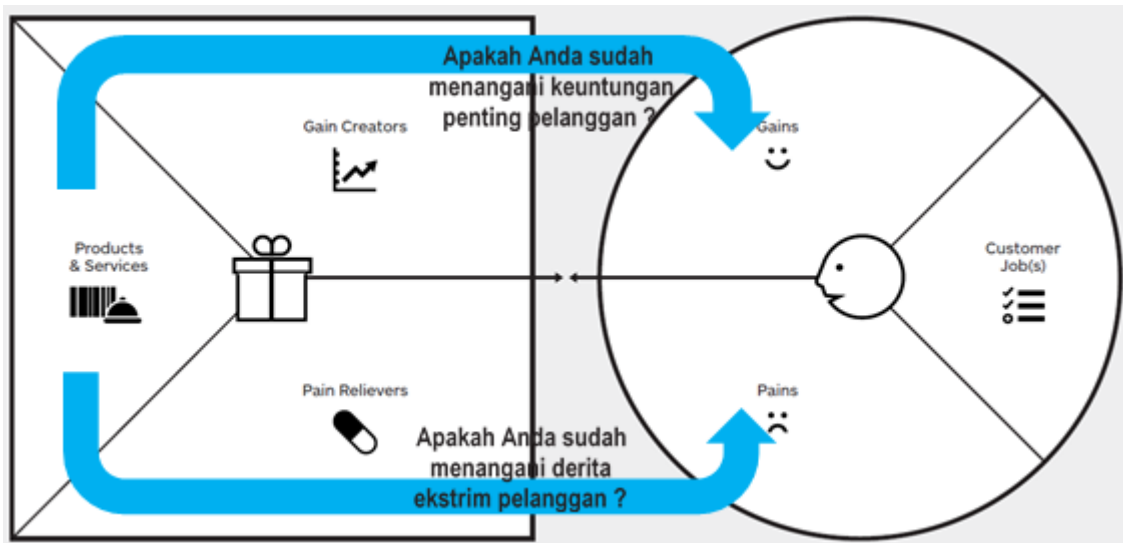
- Berwujud Fisik (*Tangible*), seperti barang dan produk.
- Tidak Berwujud (*Intangible*), seperti hak cipta atau semacam layanan bantuan purna jual.
- Berwujud Digital, seperti produk unduhan, layanan musik seperti rekomendasi daring.
- Berwujud Keuangan, seperti produk dana investasi, asuransi atau layanan seperti pembiayaan dan pembelian.

Sangat Penting untuk memastikan bahwa tidak semua produk & layanan memiliki relevansi yang sama dimata pelanggan Anda. Beberapa produk & layanan akan sangat penting untuk proposisi nilai Anda, dan beberapa hanya menyenangkan untuk dimiliki oleh pelanggan Anda.

Menguji Proposisi Nilai

Sangat penting bagi pendiri/pemilik bisnis untuk memastikan apa yang telah dituangkan pada kanvas proposisi nilai ini, benar-benar telah sesuai dengan perspektif serta kebutuhan dari pelanggan Anda (bukan dari perspektif pendiri/pemilik bisnis). Hal tersebut baru kemudian akan menimbulkan kecocokan (FIT) antara Profil Pelanggan (*customer profile*) yang terjadi di pelanggan Anda dengan Peta Nilai (*value map*) yang akan Anda tawarkan ke pelanggan Anda. Salah satu konsep

dasar yang dapat digunakan untuk memastikan kecocokan ini antara lain adalah *problem-solution fit*, *product-market fit* dan *business-model fit*.



Gambar 2. Konsep Dasar Kecocokan Proposisi Nilai

Mencari sebuah kecocokan (Fit) adalah proses mencari kecocokan antara apa sebuah perusahaan tawarkan dengan apa yang diinginkan pelanggan menjadi persyaratan paling utama dari proposisi nilai yang sukses. Kesesuaian (fit) terjadi dalam tiga tahap. Pertama, terjadi saat Anda mengidentifikasi pekerjaan, kesulitan, dan keuntungan pelanggan Anda yang relevan serta keyakinan Anda bisa mengatasinya melalui proposisi nilai Anda. Yang kedua, terjadi ketika pelanggan bereaksi secara positif terhadap proposisi nilai Anda dan pelanggan mulai mencari sendiri lebih jauh tentang produk Anda di pasar. Permulaan gerakan (traksi) tersebut dapat berupa pembelian produk & layanan Anda oleh pelanggan. Yang ketiga, terjadi saat Anda dapat menemukan model bisnis yang dapat di tingkatkan skalanya (*scalable*) dan dilipat gandakan keuntungannya (*profitable*). Untuk lebih jelasnya dapat dipaparkan dalam 3 konsep berikut:

- **Problem-Solution Fit (On Paper)**
Bagian ini akan terjadi jika Anda memiliki bukti permulaan bahwa: pelanggan Anda peduli pada pekerjaan, kesulitan, dan keuntungan tertentu persis seperti yang telah tuangkan diatas kertas pada kanvas proposisi nilai, serta rancangan proposisi nilai Anda yang akan membantu pekerjaan, penderitaan, dan keuntungan pelanggan Anda.
Pada tahap ini Anda mungkin masih belum memiliki bukti yang kuat bahwa pelanggan Anda benar-benar peduli dengan nilai Anda, namun inilah saatnya bagi Anda berusaha untuk mengidentifikasi dan membuktikannya dengan membuat prototipe Proposisi Nilai serta beberapa alternatif proposisi untuk memastikan Proposisi Nilai mana yang terbaik di mata pelanggan Anda. Jika Proposisi Nilai yang telah Anda rancang ternyata tidak di respon positif oleh pelanggan Anda, maka bersiaplah untuk memulai kembali upaya membuat Proposisi Nilai yang baru.
- **Product-Market Fit (In the Market)**
Bagian ini akan terjadi saat Anda memiliki bukti bahwa produk & layanan Anda telah menciptakan nilai bagi Pelanggan Anda, dan pasar (sebagian besar calon pelanggan) mulai tertarik (mendatangkan traksi) pada produk & layanan Anda.
Selama tahap kedua ini, Anda harus berusaha memvalidasi atau bahkan membatalkan berbagai macam asumsi yang telah anda tuangkan ke dalam kanvas proposisi nilai sebelumnya. Anda bisa saja tidak akan terhindarkan akan mendapatkan pelajaran bahwa ide awal yang Anda ciptakan sama sekali tidak dipedulikan oleh pelanggan sehingga terpaksa harus merancang proposisi nilai baru kembali. Proses ini dapat terjadi berulang kali, memakan waktu yang panjang dan berulang, karena memastikan produk & layanan Anda dapat diterima di pasar dengan baik tidaklah etjadi salam satu malam.

- *Business Model Fit (In the Bank)*

Bagian ini akan terjadi saat Anda memiliki bukti bahwa proposisi nilai pada bisnis Anda dapat di tingkatkan skala bisnis (*scalable*) dan juga dilipat gandakan keuntungannya (*profitable*). Proposisi nilai yang bagus tanpa didukung oleh sebuah model bisnis, akan menghasilkan kesuksesan finansial yang rendah atau bahkan berpotensi menuju kegagalan. Sebuah proposisi nilai yang hebat akan tidak dapat bertahan tanpa didukung oleh model bisnis yang sehat. Proses pencarian business model fit ini memang melelahkan & memerlukan upaya yang terus menerus dari mulai menciptakan nilai bagi pelanggan serta menciptakan nilai finansial untuk organisasi Anda. Anda belum memiliki model bisnis yang sehat hingga Anda dapat menghasilkan lebih banyak pendapatan (*revenue stream*) dari daripada mengeluarkan biaya (*cost structures*).

MEMBANGUN MODEL BISNIS

➤ Bagus Panuntun

Deskripsi Materi

Modul ini membahas tentang proses mentransformasikan proposisi nilai (*Value Proposition*) bisnis Anda untuk kemudian dituangkan dalam kanvas model bisnis (*business model canvas*) yang terdiri dari sembilan elemen utama dalam bisnis model agar dapat dikembangkan menjadi model bisnis yang berkelanjutan.

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari dan mengikuti pelatihan ini, peserta dapat:

- Memahami konsep Model Bisnis.
- Menggali sembilan elemen utama model bisnis dalam Kanvas Model Bisnis.
- Mengembangkan Kanvas Model Bisnis ini agar dapat menjadi model bisnis yang berkelanjutan.

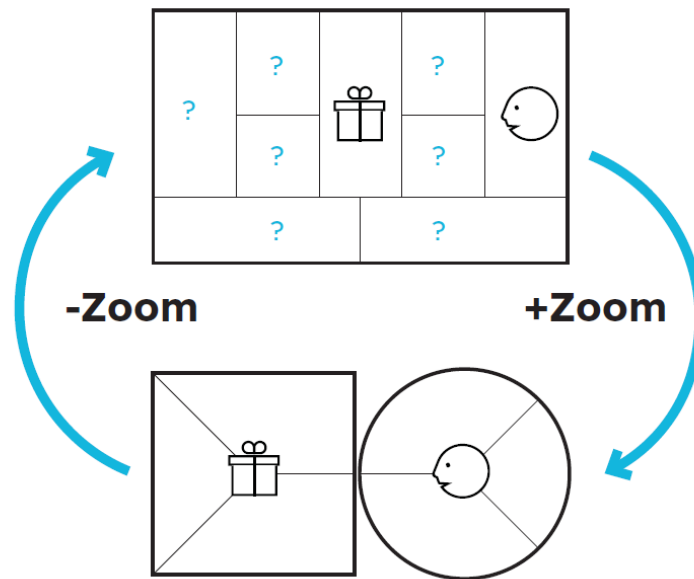
Waktu Pelaksanaan: 1 x Pertemuan (70 Menit)

Konsep Model Bisnis

Titik awal dalam setiap diskusi, pertemuan maupun pelatihan tentang terobosan dan inovasi bisnis adalah perlunya pemahaman yang sama tentang apakah yang dimaksud dengan model bisnis. Kita membutuhkan konsep model bisnis ini agar semua orang di dalam perusahaan maupun diluar perusahaan dapat memiliki bahasa yang sama dalam membedah sebuah bisnis. Tantangan terbesarnya justru adalah bagaimana konsep tersebut harus sederhana, relevan, intuitif, dapat dimengerti, namun tetap tidak terlalu menyederhanakan berbagai macam kompleksitas bagaimana perusahaan berfungsi.

Dengan konsep model bisnis ini, bisa menjadi bahasa bersama yang memungkinkan Anda mendeskripsikan dan bahkan memanipulasi bisnis dengan mudah untuk menciptakan alternatif strategis yang baru. Tanpa bahasa yang sama tersebut akan sulit secara sistematis bagi pemilik bisnis untuk menantang segala asumsi bisnis dan membuat terobosan inovasi bisnis yang sukses. Konsep model bisnis ini akan dijelaskan dalam sembilan elemen utama yang menunjukkan bagaimana sebuah bisnis menghasilkan uang atau pemasukan yang terbagi dalam empat bidang utama bisnis (pelanggan, penawaran, infrastruktur dan kelayakan finansial). Model bisnis ini seperti sebuah cetak biru sebuah strategi perusahaan agar dapat di implementasikan dalam struktur organisasi, proses dan sistem didalam perusahaan.

Langkah awal yang Anda perlu lakukan adalah mentransformasikan Proposisi Nilai dari bisnis Anda yang pada bab sebelumnya telah dituangkan dalam Kanvas Proposisi Nilai, kedalam sebuah Kanvas Model Bisnis dengan ruang lingkup pembahasan atau area strategis model bisnis yang lebih luas. Jika didalam Kanvas Proposisi Nilai sebelumnya Anda diminta fokus untuk menciptakan Nilai untuk pelanggan Anda, maka di dalam Kanvas Model Bisnis, Anda diminta fokus untuk menciptakan Nilai bagi bisnis Anda sendiri.

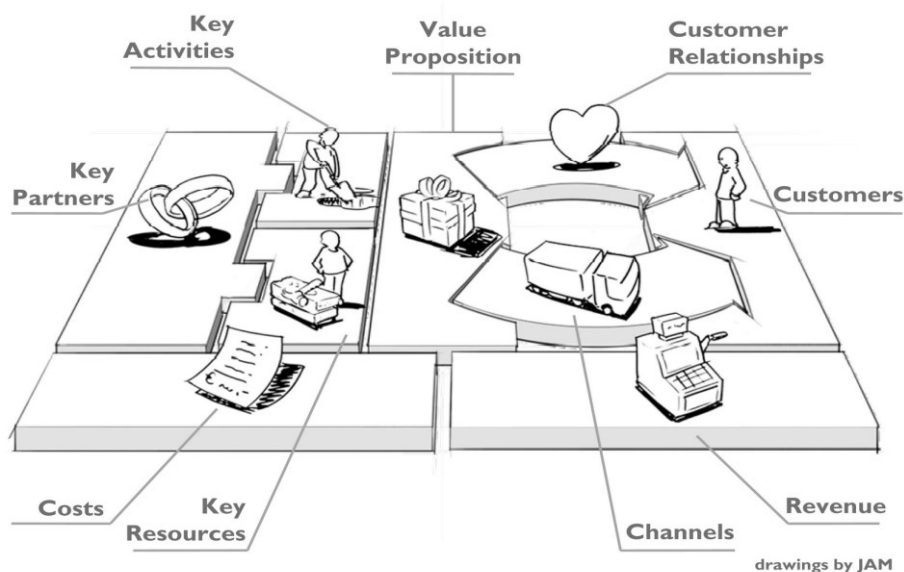


Gambar 1. Transformasi Proposisi Nilai Menjadi Model Bisnis

Sembilan Elemen Utama Model Bisnis

Agar dapat memudahkan Anda dalam melakukan proses pemetaan dan pembangunan model bisnis, maka kita dapat menggunakan salah satu perangkat yang kita sebut sebagai Kanvas Model Bisnis (*Business Model Canvas*). Didalam Kanvas Model Bisnis ini elemen utama yang menjadi aspek strategis sebuah bisnis antara lain:

1. Segmen Pelanggan (*Customer Segment*)
2. Proposisi Nilai (*Value Proposition*)
3. Saluran Komunikasi & Distribusi (*Channels*)
4. Relasi Pelanggan (*Customer Relationships*)
5. Sumber Pemasukan (*Revenue Streams*)
6. Sumber Daya Utama (*Key Resources*)
7. Aktifitas Utama (*Key Activities*)
8. Mitra Utama (*Key Partnerships*)
9. Struktur Biaya (*Cost Structure*)



Gambar 2. Ilustrasi Kanvas Model Bisnis

Struktur Kanvas Model Bisnis

Dalam kanvas model bisnis ini, setiap kolom pengisian didalamnya ada beberapa yang perlu diperhatikan oleh pendiri dan pemilik bisnis yang dijelaskan sebagai berikut:

- *Customer Segment*

Bagian ini akan menjelaskan kelompok pelanggan mana saja (baik perorangan maupun organisasi) yang akan Anda jangkau dan layani. Pelanggan adalah inti dari model bisnis apapun, dan tanpa adanya pelanggan (yang menguntungkan), maka perusahaan tidak akan dapat bertahan lama. Maka sebuah model bisnis dapat menjelaskan untuk siapa Anda menciptakan nilai dan siapa pelanggan terpenting Anda.

Berikut adalah beberapa tipe segmen pelanggan yang dapat kita perhatikan, antara lain:

- Pasar Umum (*Mass Market*)

Model bisnis yang berfokus pada jenis ini, tidak membedakan antara Segmen Pelanggan yang berbeda, Proposisi Nilai, Saluran Distribusi, dan Hubungan Pelanggan semuanya fokus pada satu grup besar pelanggan dengan kebutuhan dan masalah yang serupa. Model bisnis jenis ini banyak dijumpai di sektor produk elektronik.

- Pasar Terbatas (*Niche Market*)

Model bisnis yang berfokus pada jenis ini, akan menargetkan pasar khusus untuk menarik minat Segmen Pelanggan yang spesifik, Proposisi Nilai, Saluran Distribusi, dan Hubungan Pelanggan semuanya disesuaikan dengan persyaratan khusus dari ceruk pasar tersebut. Model bisnis jenis ini banyak dijumpai dalam hubungan pemasok-pembeli.

- Pasar Tersegmentasi (*Segmented Market*)

Model bisnis ini dapat membedakan antara segmen pasar yang sama namun memiliki kebutuhan dan masalah yang sedikit berbeda.

- Pasar Terdiversifikasi (*Diversified Market*)

Model bisnis jenis ini mampu melayani dua segmen pelanggan yang tidak saling terkait baik kebutuhan maupun masalah yang dihadapi pelanggan. Alasan strategis dari model ini adalah optimalisasi infrastruktur yang ada, dan dapat dimanfaatkan untuk dua segmen yang berbeda.

- Pasar Multi-sisi (*Multi-sided Market*)

Model bisnis jenis ini memungkinkan perusahaan untuk melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang berbeda, namun keduanya tetap saling ketergantungan.

- *Value Proposition*

Bagian ini akan menjelaskan mengenai nilai apa yang akan Anda berikan kepada pelanggan Anda. Manakah permasalahan pelanggan Anda yang sedang Anda bantu selesaikan, dan kebutuhan pelanggan Anda yang mana yang sedang anda coba puaskan, serta paket produk dan layanan apa yang akan Anda tawarkan ke setiap segmen pelanggan Anda.

Berikut adalah beberapa elemen yang tidak akan pernah habis di gali dalam upaya penciptaan nilai bagi pelanggan Anda, antara lain:

- Kebaruan (*Newness*)

- Performa (*Performance*)

- Kustomisasi (*Customization*)

- Kemampuan Menyelesaikan Pekerjaan (*"Getting the job done"*)

- Desain (*Design*)

- Merek (*Brand / Status*)

- Harga (*Price*)

- Pengurangan Biaya (*Cost reduction*)

- Pengurangan Risiko (*Risk reduction*)

- Aksesibilitas (*Accessibility*)

- Kenyamanan / Kegunaan (*Convenience / usability*)

- *Channels*

Bagian ini akan menjelaskan mengenai bagaimana cara perusahaan berkomunikasi dengan & mencapai Segmen Pelanggannya untuk menyampaikan Proposisi Nilai. Beberapa pertanyaan

akan muncul seperti: Melalui Saluran mana Segmen Pelanggan Anda ingin dijangkau? Bagaimana cara Anda menjangkau mereka sekarang? Apakah Saluran Anda sudah terintegrasi? Mana yang paling berhasil? Mana yang paling hemat biaya? Bagaimana kita mengintegrasikannya dengan rutinitas pelanggan?

Saluran memiliki lima fase berbeda. Setiap saluran bisa mencakup beberapa atau semua fase ini. Kita bisa membedakannya antara Saluran langsung dan tidak langsung, serta antara Saluran yang dimiliki sendiri dan Saluran milik mitra dengan penjelasan sebagai berikut:

- Kesadaran Pelanggan (*Awareness*)
- Evaluasi oleh Pelanggan (*Evaluation*)
- Pembelian oleh Pelanggan (*Purchase*)
- Pengiriman ke Pelanggan (*Delivery*)
- Paska Penjualan (*After Sales*)

- *Customer Relationships*

Bagian ini akan menjelaskan jenis hubungan apa saja yang akan dibangun perusahaan Anda terhadap Segmen Pelanggan tertentu. Beberapa pertanyaan penting yang akan muncul antara lain: Jenis hubungan apa yang diinginkan, dibangun dan dipelihara oleh masing-masing segmen Pelanggan Anda? Jenis hubungan mana yang telah Anda bangun? Seberapa mahal biayanya? Bagaimana mereka dapat terintegrasi dengan model bisnis kita lainnya?

Berikut ini adalah beberapa kategori Hubungan Pelanggan, yang mungkin di implementasi berdampingan, sebagai berikut:

- Layanan Asisten Pribadi (*Personal assistance*)
- Layanan Asisten Pribadi Khusus (*Dedicated personal assistance*)
- Swalayan (*Self-service*)
- Layanan otomatis (*Automated services*)
- Komunitas (*Communities*)
- Kreasi Bersama (*Co-creation*)

- *Revenue Streams*

Bagian ini akan menjelaskan bagaimana pendapatan yang dihasilkan dari setiap segmen pelanggan Anda. Beberapa pertanyaan penting yang akan muncul di pelanggan antara lain: Untuk nilai seperti apa pelanggan Anda benar-benar bersedia membayar? Untuk apa mereka membayar saat ini? Bagaimana cara mereka membayar? Berapa banyak prosentase tiap Arus Pendapatan yang berkontribusi pada pendapatan keseluruhan bisnis Anda?

Berikut ini adalah beberapa cara untuk dapat menghasilkan Arus Pendapatan, antara lain:

- Penjualan Aset (*Asset sale*)
- Biaya Pemakaian (*Usage fee*)
- Biaya Berlangganan (*Subscription fees*)
- Biaya Sewa (*Renting/Leasing*)
- Biaya Lisensi (*Licensing*)
- Biaya Broker (*Brokerage fees*)
- Iklan (*Advertising*)

Dalam mekanisme menentukan harga jual Anda dapat menggunakan beberapa metode seperti:

- Penetapan Harga Tetap (*Fixed Menu Pricing*), yang mana harga yang telah ditetapkan sebelumnya tersebut didasarkan pada beberapa variabel statis seperti: Daftar Harga, Fitur Produk, Segmen Pelanggan dan Volume Penjualan.
- Penetapan Harga Dinamis (*Dynamic Pricing*), yang mana harga akan berubah berdasarkan kondisi di pasar dan didasarkan pada beberapa variabel dinamis seperti: Negosiasi, Pengelolaan Hasil, Pasar Real-Time, dan mekanisme lelang.

- *Key Resources*

Bagian ini akan menguraikan aset terpenting apa saja yang dibutuhkan untuk membuat model bisnis ini berfungsi. Beberapa pertanyaan penting yang akan muncul di internal perusahaan

antara lain: Sumber Daya Utama apa yang dibutuhkan untuk memenuhi Proposisi Nilai, Saluran Distribusi, Hubungan Pelanggan dan Arus Pendapatan bisnis Anda?

Berikut ini adalah beberapa bentuk dari sumber daya utama yang dapat di optimalkan, antara lain:

- Aset Fisik (*Physical Assets*)
- Sumberdaya Intelektual (*Intellectual Resources*)
- Sumberdaya Manusia (*Human Resources*)
- Sumberdaya Keuangan (*Financial Assets*)

- *Key Activities*

Bagian ini akan menjelaskan hal terpenting apa saja yang harus dilakukan oleh perusahaan agar model bisnisnya dapat berfungsi. Beberapa pertanyaan penting yang akan muncul di internal perusahaan antara lain: Aktivitas Utama apa yang dibutuhkan untuk mewujudkan Proposisi Nilai, Saluran Distribusi, Hubungan pelanggan dan Arus pendapatan bisnis Anda?

Berikut ini adalah beberapa kategori dari Aktifitas Utama perusahaan, antara lain:

- *Production* (Kegiatan ini berkaitan dengan perancangan, pembuatan & mengirimkan produk dalam jumlah besar dan/atau kualitas unggul. Aktivitas produksi mendominasi model bisnis perusahaan manufaktur).
- *Problem Solving* (Kegiatan ini terkait dengan upaya mendatangkan solusi baru untuk masalah pelanggan individu. Konsultan, rumah sakit, dan organisasi layanan lainnya biasanya didominasi oleh kegiatan pemecahan masalah ini).
- *Platform/Network* (Model bisnis yang dirancang dengan Platform sebagai kunci utamanya, maka akan selalu terkait dengan jaringan dari kegiatan utamanya)

- *Key Partnerships*

Bagian ini akan menjelaskan bagaimana Anda akan membangun jaringan pemasok dan jaringan mitra yang dapat membuat model bisnis Anda berfungsi.

Berikut ini adalah beberapa tipe kemitraan yang dapat Anda bangun, antara lain:

- Aliansi Strategis (*Strategic Alliances*) dengan bisnis yang bukan pesaing Anda.
- Koopetisi (Coopetition) dengan bisnis yang memang menjadi pesaing Anda.
- Usaha Patungan (*Joint-Venture*) dengan mitra dalam rangka mengembangkan bisnis baru.
- Hubungan Pembeli-Pemasok (*Buyer-Supplier*) untuk memastikan keandalan rantai pasokan.

Berikut ini adalah beberapa motivasi bisnis dalam rangka membangun kemitraan, antara lain:

- Upaya Optimasi Bisnis dan Pencapaian Skala Ekonomis
- Upaya Pengurangan Risiko dan Ketidakpastian
- Upaya Akuisisi sumber daya dan aktivitas tertentu

- *Cost Structures*

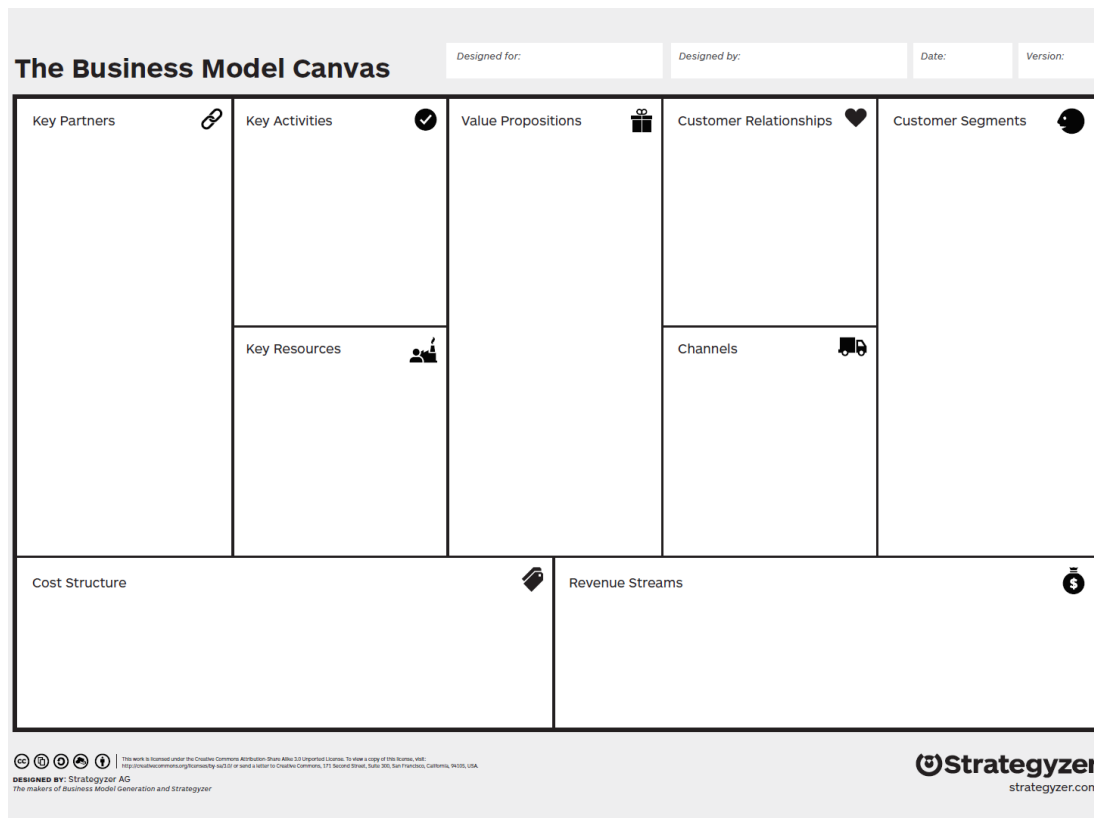
Bagian ini akan menjelaskan semua biaya penting yang akan dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis tertentu. Beberapa pertanyaan yang perlu di perhatikan antara lain: Apa saja biaya terpenting yang melekat dalam model bisnis Anda? Sumber Daya Utama & Aktivitas Utama mana yang paling mahal?

Menjadi sebuah kewajiban bahwa struktur biaya harus diminimalkan di setiap model bisnis apapun. Tetapi Struktur Biaya rendah bisa jadi menjadi lebih penting untuk beberapa model bisnis daripada yang lain. Oleh karena itu, akan sangat penting untuk membedakan antara dua jenis struktur biaya dibawah ini:

- Berbasis Biaya (*Cost-Driven*). Model berfokus pada meminimalkan biaya sedapat mungkin. Pendekatan ini bertujuan untuk membuat & mempertahankan struktur biaya seramping mungkin dengan melakukan otomatisasi proses yang maksimum & *outsourcing* secara ekstensif.
- Berbasis Nilai (*Value-Driven*). Beberapa perusahaan kurang mementingkan implikasi biaya dari sebuah model bisnis tertentu namun sebaliknya berfokus pada penciptaan nilai. Proposisi Nilai Premium dan layanan pribadi tingkat tinggi merupakan ciri dari model bisnis ini.

Berikut ini adalah beberapa karakteristik dari struktur biaya, antara lain:

- Biaya Tetap (*Fixed costs*), yaitu biaya yang akan tetap sama meskipun volume barang / jasa yang diproduksi berubah.
- Biaya Variable (*Variable costs*), yaitu biaya yang akan bervariasi secara proporsional dengan volume barang atau jasa yang diproduksi
- Skala Ekonomis (*Economies of Scale*), yaitu keuntungan biaya yang dapat dinikmati jika outputnya semakin bertambah banyak sehingga biaya rata-rata per unit akan turun.
- *Economies of Scope*, yaitu keuntungan biaya yang akan dinikmati karena perluasan ruang lingkup operasi, seperti kegiatan pemasaran yang sama atau Saluran Distribusi dapat mendukung banyak produk.



Gambar 3. Format Kanvas Model Bisnis

DESAIN PRODUK DAN JASA

➤ Dessy Isfianadewi
➤ Putra Endi Catyanadika

Deskripsi Materi

Modul ini membahas tentang alur desain produk barang dan jasa. Alur ini dapat digunakan untuk perusahaan mikro, kecil, menengah dan besar. Alur desain meliputi pemilihan barang dan jasa, menghasilkan produk baru, pengembangan produk, masalah desain produk, pengembangan produk lanjutan, mendefinisikan produk, dokumen untuk produksi, desain jasa, penerapan pohon keputusan untuk desain produk dan transisi ke proses produksi.

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari dan mengikuti pelatihan ini, peserta dapat:

- Memahami siklus hidup produk dan melakukan seleksi produk, mendefinisikan produk dan mendesain produk
- Memahami perubahan dan dinamika yang terjadi pada konsumen untuk mengantisipasi strategi menghasilkan produk baru
- Menggunakan *Quality Function Deployment (QFD)* untuk memperhitungkan atau merumuskan apa yang akan memuaskan konsumen dan menerjemahkan keinginan konsumen menjadi target desain produk.
- Melakukan enam pertimbangan penting untuk desain suatu produk
- Mengantisipasi kecepatan pertumbuhan keunggulan kompetitif untuk pengembangan produk lanjutan
- Menentukan spesifikasi produk yang sudah dipilih dan akan diproduksi
- Menggunakan berbagai dokumen untuk memastikan produk siap diproduksi
- Memahami karakteristik unik dan melakukan desain produk jasa
- Menggunakan pohon keputusan (*Decision Tree*) untuk keputusan desain produk baru
- Membuat keputusan transisi ke proses produksi untuk pengembangan dan produksi lebih lanjut atau penghentian ide produk.

Waktu: 1 kali pertemuan (70 menit)

Pemilihan Barang dan Jasa

Banyak perusahaan yang berfokus untuk memproduksi sedikit barang, namun menjamin kualitas barang yang diproduksi tersebut. Mereka percaya bahwa produk yang baik menjadi kunci kesuksesan. Produk dinyatakan berkualitas apabila dapat memenuhi ekspektasi konsumen. Oleh karena itu, dalam menentukan bentuk produk atau layanan yang akan diproduksi, pengusaha perlu mengetahui terlebih dahulu apa saja keinginan dan kebutuhan konsumen.

Produk tidak hanya ditujukan untuk barang berwujud (*tangible*) melainkan juga jasa (*untangible*). Sehingga kebutuhan untuk membuat produk baru juga berlaku untuk produk jasa.

Namun dewasa ini, mayoritas usaha tidak hanya menyediakan produk berupa barang saja ataupun jasa saja, melainkan kombinasi keduanya. Sebagai contoh usaha rumah makan, selain menyediakan produk barang berupa makanan dan minuman, rumah makan juga memberi pelayanan jasa kepada konsumen seperti layanan makan di tempat, suasana restoran yang dibuat menarik, dan layanan antar (*delivery*) ke konsumen yang memesan makanan untuk di antar ke rumahnya. Pada contoh usaha rumah makan di atas, makanan yang diproduksi menjadi produk utama, sedangkan layanan jasa menjadi produk pendukung. Dalam menentukan desain produk, usahawan sebaiknya memperhatikan kualitas produk baik produk utama maupun produk pendukung agar dapat memenuhi ekspektasi dari konsumen.

Perusahaan juga harus memperhatikan siklus hidup produk (*product life cycle*) pada produk yang akan dijual. Seperti makhluk hidup, produk juga mempunyai jangka waktu untuk bisa dijual ke konsumen, dan pada akhirnya produk tersebut harus berhenti diproduksi atau diganti dengan produk baru. Perusahaan harus mampu memperhitungkan kapan produk baru dikeluarkan untuk terus bertahan dan memenuhi pasar. Dalam mendesain produk, sebaiknya perusahaan dapat mendesain produk dengan siklus hidup yang lama atau dapat menyesuaikan permintaan konsumen dalam waktu yang lama, sehingga umur jual produk tersebut menjadi panjang.

Fokus pada kualitas dan siklus hidup produk yang panjang menjadi kata kunci untuk mendesain produk yang baik. Pada modul ini, akan dijelaskan secara lebih rinci mengenai tahap mendesain produk untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi produk dan memenuhi permintaan pasar dengan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan. Berikut beberapa poin penting yang perlu diperhatikan dalam membuat perencanaan dan strategi desain produk:

1. Membuat strategi produk yang berfokus pada keunggulan kompetitif
 - Strategi produk atau keputusan produk terdiri dari seleksi, mendefinisikan dan mendesain produk.
 - Proses seleksi produk ialah memilih barang atau jasa apa yang hendak diproduksi untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Keputusan produk ini menjadi penting bagi strategi perusahaan atau organisasi dan memiliki implikasi besar pada fungsi operasionalnya (karena mempengaruhi biaya dan lain sebagainya). Dengan besarnya dampak tersebut tentunya keputusan produk ini harus mencerminkan keunggulan kompetitif dari perusahaan.
2. Fokus pada siklus hidup produk
 - Produk memiliki siklus hidup (lahir, tumbuh, menjadi dewasa kemudian mati).
 - Siklus hidup setiap produk memiliki waktu yang berbeda-beda (harian, bulanan, hingga tahunan).
 - Menjadi tugas manajer operasi untuk mendesain system yang mampu memperkenalkan produk baru dengan baik ke pasar.
3. Strategi untuk mempertahankan siklus hidup produk
 - Selain mempersiapkan pengembangan produk baru, manajer juga harus mempersiapkan pengembangan strategi untuk produk yang sudah ada sebelumnya.
 - Hal ini bisa dilakukan karena strategi produk bisa berubah seiring berubahnya tahap pada siklus hidup produk.
4. Siklus hidup produk terdiri dari empat tahap, antara lain:
 - *Intoduction*, yaitu tahap awal kemunculan produk. Pada tahap ini perusahaan dapat melakukan beberapa upaya antara lain riset, pengembangan produk, modifikasi dan perbaikan produk, hingga pengembangan supplier.
 - *Growth*, merujuk pada tahap dimana produk mulai banyak permintaan dari pasar dan terus meningkat. Perusahaan harus bisa memperkirakan dengan tepat kapasitas produksi yang dibutuhkan untuk menanggapi peningkatan permintaan produk.
 - *Maturity*, ditandai dengan permintaan yang cenderung konstan dan stabil. Pada tahap ini pula competitor mulai bermunculan sehingga upaya yang bisa dilakukan ialah produksi *high*

volume, produksi yang inovatif, peningkatan *cost control* untuk meningkatkan profitabilitas dan *market share*.

- *Decline*, tahap dimana permintaan menurun cukup pesat dan produk sudah tidak memberikan keuntungan pada perusahaan. Selain memberikan manfaat yang unik bagi perusahaan, maka lini produk ini bisa ditutup untuk menjaga keberlangsungan perusahaan jangka panjang.

5. Analisis Nilai Produk

- Analisis produk berdasarkan nilai dilakukan dengan membuat daftar produk yang diurutkan berdasarkan kontribusi pendapatan atau laba terhadap perusahaan serta total kontribusi tahunan produk.
- Hal ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi pada setiap produk (menaikkan harga jual hingga keputusan untuk divestasi produk).

Menghasilkan Produk Baru

Kebutuhan untuk mengembangkan produk baru menuntut perusahaan untuk membangun struktur internal yang bisa mendukung strategi yang dilakukan, Beberapa upaya yang bisa dilakukan pada beberapa kesempatan yaitu:

- Memahami konsumen, termasuk memiliki komunikasi terbuka dan selalu terhubung dengan pasar.
- Perubahan ekonomi yang bisa terjadi kapanpun dan tanpa diprediksi sekalipun. Contohnya adanya resesi dan lain sebagainya.
- Perubahan sosiologi dan demografi, contohnya pada tren menurunnya jumlah anggota keluarga di suatu wilayah yang kemudian mempengaruhi pembelian apartemen, rumah dll.
- Perubahan teknologi, tentu sangat cepat berubah bahkan tanpa disadari.
- Perubahan politik dan hukum, termasuk pada kebijakan dan aturan yang berlaku di suatu wilayah atau negara.
- Perubahan lain, seperti praktik pasar, pemasok, distributor dan lain sebagainya.

Manajer harus bisa memahami perubahan dan dinamika yang terjadi untuk mengantisipasi pada strategi produk yang telah dibuat.

Pengembangan Produk

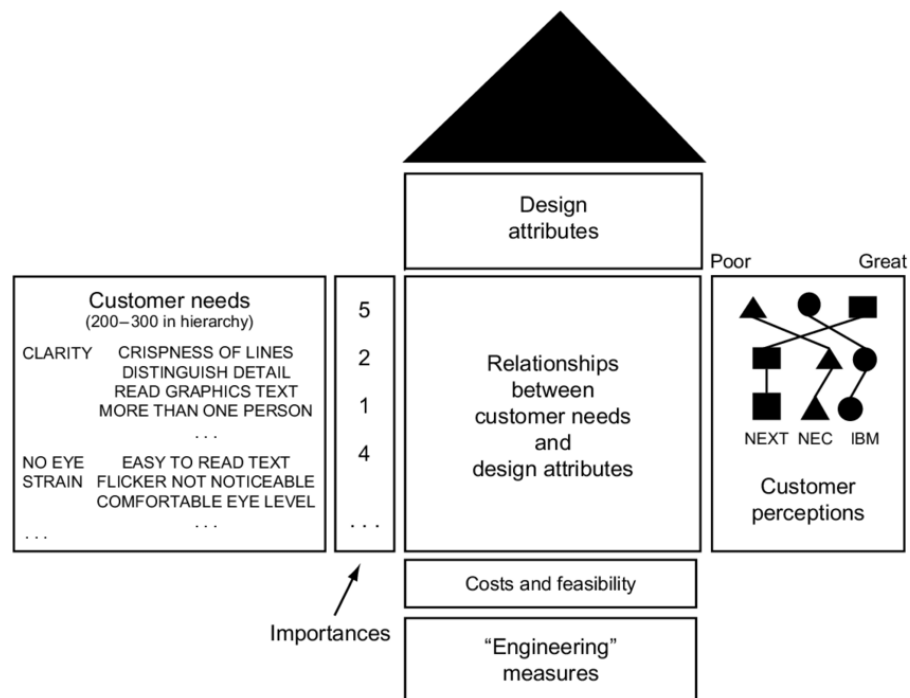
1. Sistem Pengembangan Produk

Pada tahap pengembangan produk, pilihan produk yang hendak dikeluarkan perusahaan melewati serangkaian tahapan *screening* dan evaluasi. Tahap pengembangan ini sangat menentukan kesuksesan dari produk baru yang akhirnya meluncur ke pasar. Untuk melakukan pengembangan produk, perusahaan perlu melihat potensi pasar yang terwujud dalam ekspektasi permintaan konsumen. Selain mempertimbangkan keinginan pasar atau konsumen, perusahaan juga perlu memperhitungkan kapasitas produksi serta sumber daya yang dimiliki untuk memproduksi barang dan jasa.

Quality Function Deployment (QFD)

- QFD merujuk pada kegiatan memperhitungkan atau merumuskan apa yang akan memuaskan konsumen dan menerjemahkan keinginan konsumen menjadi target desain produk.
- Salah satu alat yang digunakan ialah *house of quality* yaitu teknik grafis untuk mendefinisikan hubungan dari desain produk dan proses pengembangan fitur-fitur yang diinginkan konsumen.
- Terdapat tujuh tahap dalam *house of quality* antara lain:
 - Identifikasi keinginan konsumen (apa yang diinginkan dari produk)

- Identifikasi bagaimana barang/jasa dapat memuaskan keinginan konsumen (identifikasi karakteristik produk, fitur, atribut dll.)
- Menghubungkan keinginan konsumen dengan bagaimana produk dapat memenuhinya.
- Identifikasi hubungan dari cara pemenuhan keinginan produk (contohnya: menghubungkan fitur tingkat pencahayaan dengan kebutuhan listrik).
- Mengembangkan hal yang penting dari peringkat kepentingan (*importance rating*).
- Evaluasi produk pesaing.
- Memperhitungkan atribut produk yang diinginkan, performa produk, dan performa *competitor* terkait atribut ini.



Gambar 2. House of Quality, alat untuk melakukan analisis Quality Function Deployment

2. Mengelola Pengembangan Produk

Dalam pendekatan tradisional, pengembangan produk (*Product Development*) dibagi menjadi beberapa bagian atau divisi. Divisi yang umumnya dibentuk antara lain: Penelitian dan Pengembangan untuk meneliti produk; Divisi Teknik untuk mendesain produk; Divisi Teknik Manufaktur untuk mendesain produk yang dapat di produksi; serta Divisi Produksi yang memproduksi. Umumnya, setiap anggota divisi bertanggung jawab pada tugas divisinya masing-masing dengan tugas yang tidak berubah. Namun dewasa ini, ada beberapa pendekatan organisasi dimana tugas dan jabatan masing-masing anggota divisi bisa diganti atau ditukar satu sama lain. Hal ini diaplikasikan untuk memenuhi kebutuhan perancangan produk yang dituntut untuk semakin cepat dan fleksibel, menjawab dinamika kebutuhan pasar. Selain itu, dengan adanya rotasi antar anggota divisi, semakin banyak informasi yang saling dikomunikasikan dan berpotensi memunculkan ide atau kreativitas baru.

Beberapa pendekatan organisasi Divisi Pengembangan Produk antara lain:

- Pendekatan pertama atau tradisional, dengan tugas dan wewenang setiap anggota tidak berubah. Keuntungan pendekatan tradisional terdapat tugas dan tanggung jawab yang tetap. Kerugiannya adalah kurangnya pemikiran ke depan dalam proses penanganan konsep, ide, dan desain.
- Pendekatan Kedua, hanya menggunakan manajer produk.
- Pendekatan ketiga dengan menjadi beberapa tim. Tim pengembangan produk, tim desain untuk manufaktur, dan tim perekayasa nilai.

- Pendekatan keempat yang dipraktekkan Jepang tidak menggunakan tim dan membagi-bagi pekerjaan. Pekerjaan dilakukan secara bersama-sama dalam sebuah organisasi atau perusahaan.
- Tim Pengembangan Produk adalah tim yang bertanggungjawab untuk memantau permintaan pasar terhadap suatu produk agar produk tersebut bisa memuaskan konsumen.
- Tim terdiri dari personel pemasaran, manufakturing, pembelian, penjaminan kualitas, dan jasa lapangan.
- Perekrayaan Konkruen adalah penggunaan tim lintas fungsi (*cross-functional team*) dalam pendesainan produk dan praproduksi manufaktur)

Manufacturability and Value Engineering

- Kegiatan Manufakturabilitas dan perekrayaan adalah kegiatan yang membantu memperbaiki desain, produksi, kemampuan perawatan dan penggunaan produk.
- Kegiatan ini memberikan keuntungan:
 - Mengurangi kompleksitas produk
 - Pengurangan dampak lingkungan
 - Standarisasi tambahan bagi komponen
 - Perbaikan aspek fungsional produk.
 - Perbaikan desain dan keamanan pekerjaan
 - Perbaikan kemampuan perawatan suatu produk
 - Memperkuat desain
- Kegiatan Manufaktur memungkinkan untuk mengurangi biaya yang dilakukan manajemen operasional. Pengurangan biaya sekitar 15%-70% tanpa mengurangi kualitas.

Masalah Desain Produk

Ada enam pertimbangan penting untuk desain suatu produk:

Robust Design

- Desain yang baik dapat diproduksi sesuai permintaan bahkan dalam kondisi yang tidak menguntungkan dalam proses produksi.
- Desain yang kokoh berarti bahwa produk dirancang sedemikian rupa sehingga variasi kecil dalam produksi atau perakitan tidak mempengaruhi produk secara negatif.

Modular Design

- Produk-produk yang didesain dalam komponen-komponen yang mudah tersegmentasi disebut sebagai desain modular.
- Modularitas sangat membantu manajemen operasi dalam mengembangkan, memproduksi dan fase-fase selanjutnya terhadap suatu produk.

Computer Aided Design (CAD) and Computer Aided Manufacturing (CAM)

- *Computer-aided design* (CAD) adalah penggunaan komputer untuk merancang produk secara interaktif dan menyiapkan dokumentasi Teknik sebuah produk.
- CAD menggunakan gambar tiga dimensi untuk menghemat waktu dan uang dengan memperpendek siklus pengembangan untuk semua produk.
- Penggunaan CAD dapat mengurangi biaya produk, karena sebagian besar biaya produk ditentukan pada tahap desain.
- Sistem CAD telah terintegrasi dengan Internet melalui *e-commerce*, di mana mereka menghubungkan desain terkomputerisasi dengan pembelian, outsourcing, manufaktur, dan pemeliharaan jangka panjang. Langkah ini juga mempercepat upaya desain, karena staf di seluruh dunia dapat mengerjakan jadwal kerja mereka.
- Dengan adanya kemudahan tersebut, maka semakin banyak para pekerja dari berbagai perusahaan di banyak negara yang bereksplorasi terhadap pengembangan suatu produk. Hasilnya, kostumisasi produk lebih cepat dan lebih murah dan siklus produk memendek.

- Ada sebuah standar yang menyediakan format yang memungkinkan transmisi elektronik data 3D yang diterbitkan oleh EU yaitu *Standard for the Exchange of Product Data (STEP)*
- Desain Manufaktur dan Perakitan (*Desain for Manufacture and Assembly*)/DFMA adalah perangkat lunak yang memungkinkan desainer untuk melihat efek desain dalam proses manufaktur produk.
- Manufaktur dengan bantuan komputer (CAM) mengacu pada penggunaan program komputer khusus untuk mengarahkan dan mengontrol peralatan manufaktur. Ketika informasi CAD diterjemahkan ke dalam instruksi untuk CAM, hasil dari kedua teknologi ini adalah CAD/CAM. Kombinasi tersebut adalah alat yang ampuh untuk efisiensi produksi.

Virtual Reality Technology

- Realitas virtual adalah bentuk komunikasi visual di mana gambar menggantikan hal yang nyata tetapi masih memungkinkan pengguna untuk merespons secara interaktif. Akar dari teknologi realitas virtual dalam operasi ada di CAD. Setelah informasi desain ada dalam sistem CAD, informasi tersebut juga ada dalam bentuk digital untuk penggunaan lain, seperti mengembangkan layout 3-D.

Value Analysis

- Analisis Nilai adalah sebuah metode tinjauan atas kesuksesan sebuah produk yang memberikan andil dalam proses produksi.
- Analisis nilai mencari perbaikan yang mengarah pada produk yang lebih baik, lebih ekonomis, dengan dampak lingkungan yang lebih sedikit.
- Teknik dan keuntungan untuk analisis nilai sama dengan rekayasa nilai, meskipun perubahan kecil dalam implementasi mungkin diperlukan karena analisis nilai berlangsung selama produk diproduksi.

Sustainability and Life Cycle Assessment (LCA)

- Keberlanjutan dan Penilaian siklus hidup (LCA) adalah dua cara bagi manajer untuk mengevaluasi opsi produk. Keberlanjutan berarti memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka. LCA adalah evaluasi formal dari dampak lingkungan suatu produk.

Pengembangan Produk Lanjutan

Dewasa ini, siklus hidup produk semakin pendek karena perubahan perilaku konsumen. Hal ini menjadikan kebutuhan akan pengembangan produk yang lebih cepat meningkat. Dengan memanfaatkan perkembangan teknologi, produk lama dapat dikembangkan lebih baik lagi. Namun dengan meningkatnya kecanggihan teknologi produk baru meningkat, meningkat pula biaya dan risikonya.

Berkurangnya siklus hidup produk membuat banyak perusahaan mengembangkan dan memproduksi produknya dengan semakin cepat. Manajer yang menguasai seni pengembangan produk, akan terus-menerus mendapatkan keuntungan daripada pengembang produk yang lebih lambat. Kecepatan memberikan keunggulan kompetitif. Konsep ini disebut kompetisi berbasis waktu. Hal ini juga terkadang mengubah strategi pemasaran produk untuk berfokus pada penjualan jangka pendek saja. Banyak perusahaan yang berusaha keras untuk memasarkan produknya agar terlihat laku keras selama satu periode penjualan. Hal ini menjadi lumrah. Maka tak heran apabila muncul perhatian yang besar bagaimana cara memasarkan daripada bagaimana cara mendesain produk yang optimal atau efisiensi proses.

Meskipun demikian, pengenalan cepat ke pasar mungkin merupakan manajemen yang baik karena sampai kompetisi mulai memperkenalkan salinan atau versi yang lebih baik, produk kadang-kadang dapat dihargai cukup tinggi untuk membenarkan desain dan metode produksi yang agak tidak efisien.

Ada dua jenis pengembangan produk yaitu internal dan eksternal.

- Strategi pengembangan produk internal meliputi: Pindahkan produk yang ada, perbaikan produk yang ada, dan pengembangan produk baru secara internal.

- Sementara itu strategi pengembangan produk eksternal meliputi: Aliansi, Ventura bersama, dan Membeli teknologi atau tenaga ahli dengan akuisisi perusahaan.

Akuisisi Perusahaan

- Perusahaan dengan teknologi mutakhir yang sering mempercepat perkembangan dengan mengakuisisi perusahaan yang telah mengembangkan teknologi yang sesuai dengan misi mereka.
- Masalahnya kemudian menjadi menyesuaikan organisasi yang dibeli, teknologinya, lini produknya, dan budayanya ke dalam perusahaan pembeli, bukan masalah pengembangan produk.

Joint Ventures

- Usaha patungan seperti ini adalah kepemilikan gabungan, biasanya hanya antara dua perusahaan, untuk membentuk entitas baru. Kepemilikan bisa 50–50, atau satu pemilik dapat mengambil porsi yang lebih besar untuk memastikan kontrol yang lebih ketat.
- Usaha patungan sering kali sesuai untuk mengeksplorasi peluang produk tertentu yang mungkin bukan inti dari misi perusahaan. Usaha semacam itu lebih mungkin berhasil ketika risikonya diketahui dan dapat dibagi secara adil.

Aliansi

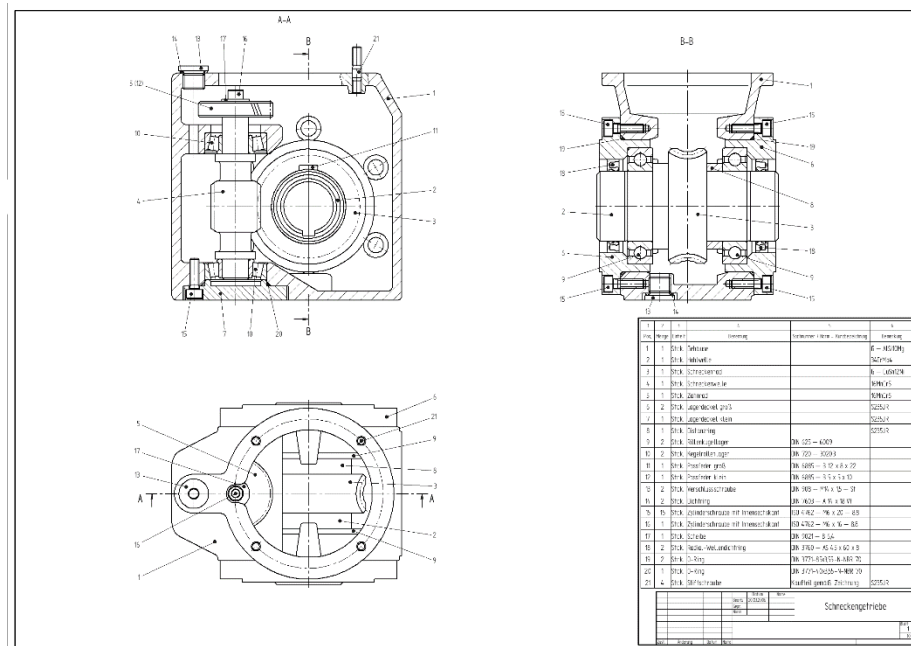
- Ketika produk baru adalah inti dari misi, tetapi sumber daya yang substansial diperlukan dan terdapat risiko yang cukup besar, maka aliansi dapat menjadi strategi yang baik untuk pengembangan produk.
- Aliansi adalah perjanjian kerja sama yang memungkinkan perusahaan untuk tetap independen tetapi menggunakan kekuatan pelengkap untuk mengejar strategi yang konsisten dengan misi masing-masing.
- Aliansi sangat menguntungkan jika produk yang akan dikembangkan juga memiliki teknologi yang sedang difermentasi.
- Aliansi dalam hal ini sesuai karena ketidaktahuan teknologi, permintaan modal, dan risiko signifikan.

Mendefinisikan Produk

Setelah barang atau jasa baru dipilih untuk diperkenalkan, barang atau jasa tersebut harus didefinisikan berdasarkan fungsinya — yaitu, apa yang harus dilakukannya. Produk kemudian dirancang, dan perusahaan menentukan bagaimana fungsinya akan dicapai. Manajemen biasanya memiliki berbagai pilihan tentang bagaimana produk harus mencapai tujuan fungsionalnya. Spesifikasi bagi sebuah produk diperlukan untuk memastikan produksi berjalan efisien.

Peralatan, *layout*, dan sumber daya tidak dapat ditentukan hingga produk di definisikan, didesain, dan didokumentasikan. Dokumentasi dari spesifikasi produk dapat berwujud gambar perancangan (*engineering drawing*) atau dapat berupa daftar tagihan material (*Bill of Materials*). Umumnya, sebuah produk mempunyai kedua jenis dokumentasi tersebut.

- Komponen dan item dari barang yang akan diproduksi biasanya didefinisikan dalam sebuah gambar, disebut gambar perancangan (*engineering drawing*).
- *Engineering Drawing* adalah sebuah gambar yang menunjukkan dimensi, toleransi, material, dan hasil akhir sebuah komponen.
- *Engineering Drawing* akan menjadi sebuah komponen lagi dalam sebuah tagihan material (*Bill of Material/BOM*)
- BOM adalah sebuah daftar hirarki komponen-komponen, deskripsinya, dan jumlah masing-masingnya yang dibutuhkan untuk membuat suatu unit produk.



Gambar 3. Contoh Engineering Drawing dan Bill of Materials dari Suatu Desain Produk (sumber: https://en.wikipedia.org/wiki/Bill_of_materials)

Make or Buy Decisions

- Untuk banyak komponen produk, perusahaan memiliki pilihan untuk memproduksi sendiri komponen tersebut atau membelinya dari sumber luar.
- Memilih di antara opsi-opsi ini dikenal sebagai keputusan buat-atau-beli.
- Keputusan buat-atau-beli membedakan antara apa yang ingin diproduksi oleh perusahaan dan apa yang ingin dibeli. Karena variasi dalam kualitas, biaya, dan jadwal pengiriman, keputusan membuat-atau-membeli sangat penting untuk definisi produk. Banyak item dapat dibeli sebagai "item standar" yang diproduksi oleh orang lain.

Group Technology

- Gambar rekayasa teknik juga dapat menyertakan kode untuk memfasilitasi teknologi kelompok.
- Teknologi kelompok mengidentifikasi komponen dengan skema pengkodean yang menentukan ukuran, bentuk, dan jenis pemrosesan. Hal ini memfasilitasi standarisasi bahan, komponen, dan proses serta identifikasi kelompok suku cadang.
- Teknologi kelompok menyediakan cara sistematis untuk meninjau sekumpulan komponen untuk melihat apakah komponen yang ada mungkin cukup untuk proyek baru. Menggunakan komponen yang ada atau standar menghilangkan semua biaya yang terkait dengan desain dan pengembangan suku cadang baru, yang merupakan pengurangan biaya besar.

Dokumen Untuk Produksi

- Begitu suatu produk dipilih, dirancang, dan siap produksi, produksi dibantu oleh berbagai dokumen, yaitu:
 - Gambar Perakitan (*Assembly Drawing*), menunjukkan gambaran yang jelas suatu produk, biasanya berbentuk 3-D. Gambar perakitan juga dikenal sebagai gambar isometrik. Lokasi relatif suatu komponen digambar sesuai hubungannya satu sama lain untuk menunjukkan bagaimana cara melakukan perakitan suatu unit.
 - Grafik Perakitan (*Assembly Chart*), menunjukkan bagaimana suatu produk dirakit. Komponen barang yang dibeli atau dibuat dapat ditunjukkan dalam grafik ini. Grafik ini

mengidentifikasi poin produksi dimana komponen mengalir ke dalam sub perakitan dan akhirnya menjadi produk final.

- Lembaran Rute (*Route Sheet*), daftar operasi yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu komponen dengan material yang terspesifikasi dalam BOM. Apabila lembaran rute menyertakan metode operasi dan standar pekerja spesifik, maka dikenal sebagai lembaran proses.
- Petunjuk kerja (work order) adalah instruksi untuk membuat kuantitas tertentu dari item tertentu, biasanya dengan jadwal tertentu.
- Pemberitahuan perubahan teknik (*Engineering Change Notice*) mengubah beberapa aspek definisi produk atau dokumentasi, seperti gambar teknik atau BOM.
- Manajemen Konfigurasi, adalah sistem dimana perencanaan dan perubahan konfigurasi produk diidentifikasi secara akurat, dan dimana kontrol serta akuntabilitas perubahan dipelihara.

Product Life Cycle Management (PLM)

- *Product life-cycle* management (PLM) adalah payung program perangkat lunak yang mencoba menyatukan fase desain dan manufaktur produk.
- Desain produk dan keputusan pembuatan dapat dilakukan dengan lebih kreatif, lebih cepat, dan lebih ekonomis bila datanya terintegrasi dan konsisten.
- Walaupun tidak ada satu standar, PLM seringkali diawali dengan product design (CAD / CAM); beralih ke desain untuk pembuatan dan perakitan (DFMA); dan kemudian ke perutean produk, bahan, tata letak, perakitan, pemeliharaan, dan bahkan masalah lingkungan.

Desain Jasa

Industri jasa meliputi perbankan, keuangan, asuransi, transportasi, dan komunikasi. Merancang layanan/jasa itu menantang karena mereka memiliki karakteristik unik, terutama interaksi dengan pelanggan.

Process Chain Network (PCN) Analysis

- Analisis proses-rantai-jaringan (PCN), yang dikembangkan oleh Profesor Scott Sampson, berfokus pada cara-cara di mana proses dapat dirancang untuk mengoptimalkan interaksi antara perusahaan dan pelanggan mereka.
- Rantai proses adalah urutan langkah-langkah yang menyelesaikan suatu aktivitas, seperti membangun rumah, menyelesaikan pengembalian pajak, atau menyiapkan makanan.
- Partisipan yang melakukan proses dapat menjadi produsen, penyedia layanan, atau pelanggan. Jaringan dibangun oleh mereka.
- Setiap peserta memiliki domain proses yang mencakup serangkaian aktivitas yang dikontrolnya. Kegiatan diatur ke dalam tiga wilayah proses untuk setiap peserta:
 1. Wilayah interaksi langsung, mencakup langkah-langkah proses yang melibatkan interaksi antar peserta.
 2. Wilayah interaksi pengganti, mencakup langkah-langkah proses di mana satu peserta bertindak berdasarkan sumber daya peserta lain, seperti informasi, materi, atau teknologi mereka. Dalam interaksi pengganti, interaksi langsung dibatasi.
 3. Wilayah pemrosesan independent, mencakup langkah-langkah di mana pemasok dan/atau pelanggan bertindak atas sumber daya yang masing-masing memiliki kendali maksimum.
- Operasi jasa hanya ada dalam area interaksi langsung dan pengganti.
- Dari perspektif manajer operasi, aspek berharga dari analisis PCN adalah wawasan untuk membantu dalam penentuan posisi dan proses perancangan yang dapat mencapai tujuan strategis.
- Operasi perusahaan bersifat strategis karena mereka dapat menentukan jenis bisnis perusahaan dan proposisi nilai apa yang ingin diberikan kepada pelanggan.
- Perusahaan yang ingin mencapai skala ekonomi tinggi atau lebih banyak kendali dalam operasi mereka mungkin harus memosisikan diri ke arah wilayah pemrosesan independen dari domain

proses mereka. Perusahaan yang bermaksud untuk memberikan penawaran nilai yang berfokus pada penyesuaian harus lebih ditempatkan pada domain proses konsumen.

- Analisis PCN dapat diterapkan dalam berbagai macam pengaturan bisnis.

Adding Service Efficiency

- Produktivitas layanan terkenal rendah, sebagian karena keterlibatan pelanggan dalam desain atau penyampaian layanan, atau keduanya.
- Berikut adalah sejumlah cara untuk meningkatkan efisiensi layanan:
 - Membatasi Opsi, Karena pelanggan dapat berpartisipasi dalam desain layanan, spesifikasi desain, hingga daftar opsi kedalam deskripsi verbal. Namun, dengan memberikan daftar opsi atau serangkaian foto, ambiguitas dapat dikurangi.
 - Menunda Kostumisasi, mendesain produk sehingga kostumisasi ditunda dalam waktu yang lama merupakan hal yang mungkin.
 - Modularisasi, sehingga kustomisasi ada dalam bentuk perubahan modul. Strategi ini memungkinkan jasa yang beragam didesain sebagai entitas modular yang standar.
 - Otomatisasi, Membagi jasa menjadi bagian-bagian kecil dan mengidentifikasi bagian-bagian tersebut yang memberikan otomatisasi masing-masing.
 - Momen Kebenaran, terdapat dalam interaksi pelanggan dan penyedia jasa dengan intensitas tinggi. Pada momen ini kepuasan pelanggan akan terlihat jelas. Tugas manajer adalah mengidentifikasi kemunculan momen-momen kebenaran ini.

Documents for Services

- Karena interaksi pelanggan yang tinggi dari sebagian besar layanan, dokumen untuk memindahkan produk ke produksi sering kali berbentuk instruksi atau skrip pekerjaan yang eksplisit.

Penerapan Pohon Keputusan untuk Desain Produk

- Pohon keputusan (*Decision Tree*) dapat digunakan untuk keputusan produk baru serta untuk berbagai macam masalah manajemen lainnya ketika ada ketidakpastian. Mereka sangat membantu ketika ada serangkaian keputusan dan berbagai hasil yang mengarah pada keputusan berikutnya yang diikuti oleh hasil lainnya.
- Untuk membentuk pohon keputusan, ada beberapa prosedur berikut:
 - Pastikan bahwa semua kemungkinan alternatif dan keadaan alamiahnya disertakan dalam pohon, termasuk alternatif "tidak melakukan apa-apa".
 - Imbalan dimasukkan di ujung cabang yang sesuai. Ini adalah tempat untuk mengembangkan hasil pencapaian cabang ini.
 - Tujuannya adalah untuk menentukan nilai moneter yang diharapkan (EMV) dari setiap tindakan.

Transisi ke Proses Produksi

- Suatu produk, baik barang atau jasa, telah dipilih, dirancang, dan ditentukan, telah berkembang dari ide ke definisi fungsional, dan kemudian mungkin ke desain.
- Manajemen harus membuat keputusan untuk pengembangan dan produksi lebih lanjut atau penghentian ide produk.
- Salah satu seni manajemen adalah mengetahui kapan harus memindahkan produk dari pengembangan ke produksi; langkah ini dikenal sebagai transisi ke proses produksi.
- Staf pengembangan produk selalu tertarik untuk melakukan perbaikan pada suatu produk. Karena staf ini cenderung melihat pengembangan produk sebagai evolusi, mereka mungkin tidak pernah memiliki produk yang lengkap, tetapi seperti yang kita catat sebelumnya, biaya pengenalan produk yang terlambat tinggi.
- Meskipun tekanan yang saling bertentangan ini ada, manajemen harus membuat keputusan — lebih banyak pengembangan atau produksi.

- Ada masa uji coba produksi untuk memastikan bahwa desain memang dapat diproduksi, yaitu uji manufakturabilitas. Uji coba ini juga memberikan kesempatan kepada staf operasi untuk mengembangkan perkakas yang tepat, prosedur kendali mutu, dan pelatihan personel untuk memastikan bahwa produksi dapat dimulai dengan sukses.
- Untuk memastikan bahwa transisi dari pengembangan ke produksi berhasil, beberapa perusahaan menunjuk seorang manajer proyek; yang lain menggunakan tim pengembangan produk.
- Selanjutnya adalah integrasi pengembangan produk dan organisasi manufaktur.

KEPEMIMPINAN

➤ Majang Palupi

Deskripsi Materi

Modul Kepemimpinan ini membahas kepemimpinan dalam praktis bisnis organisasi dengan mengedepankan pokok bahasan kepemimpinan yang berbasis pada tiga hal, yaitu kepemimpinan berbasis pengelolaan kinerja tim, pemecahan masalah mendasar dan penerapan manajemen perubahan. Pada dasarnya konsep kepemimpinan ini akan menekankan kepemimpinan pada praktik usaha di skala kecil dan menengah, meski tidak menutup kemungkinan untuk aplikasi konsep kepemimpinan ini pada bisnis di skala besar.

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari materi ini diharapkan pembaca dan peserta mampu untuk:

- Memahami tipe kepemimpinan dalam praktik organisasi bisnis
- Memahami bagaimana praktik kepemimpinan yang berbasis pada kinerja tim
- Memahami faktor-faktor yang harus menjadi perhatian dan yang dihindari dalam kepemimpinan berbasis pada kinerja tim
- Memahami kepemimpinan yang mendasarkan pada pemecahan masalah yang mendasar
- Memahami pentingnya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perubahan
- Memahami bagaimana praktik kepemimpinan yang berorientasi pada manajemen perubahan sebagai respon terhadap kekuatan lingkungan eksternal organisasi

Waktu: 1 kali pertemuan (70 menit)

Kepemimpinan dan Tipe Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi orang-orang dalam rangka mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang baik, efektif dan efisien dapat dicapai apabila dilakukan dengan berbasis pada fungsi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Di dalam suatu organisasi, pemimpin harus berusaha menjadi bagian dari situasi kelompok atau organisasi tersebut. Kepemimpinan akan menjadi suatu kompetensi yang sangat *urgent* dalam mengelola sumberdaya manusia yang ada sehingga sumberdaya tersebut melakukan sesuai arahan dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki untuk meraih tujuan yang ingin dicapai. Sehingga terlihat di sini bahwa sebenarnya kepemimpinan merupakan suatu seni yang sifatnya universal.

Sebelum membahas kepemimpinan berbasis kinerja tim maka perlu dipahami dahulu tipe-tipe kepemimpinan yang ada di dalam organisasi, yaitu:

1. Tipe Kepemimpinan Otoriter atau Otokratis

Pemimpin dengan tipe otoriter atau otokratis memiliki anggapan bahwa organisasi atau tim yang dipimpin adalah miliknya secara mutlak. Oleh karena itu akan tampak dalam tipe kepemimpinan otoriter ini jika anggota yang dipimpin biasanya dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh pemimpin tersebut.

2. Tipe Kepemimpinan Militeristis
Kepemimpinan tipe militeristis biasanya sering digunakan pada sebuah organisasi atau perusahaan yang memerlukan kedisiplinan pada level yang tinggi. Kepemimpinan tipe ini diimplementasikan dalam rangka untuk mengarahkan anggota-anggota yang dipimpinnya dan pelaksanaan tugas dalam kepemimpinan ini wajib dilaksanakan. Sebagai konsekuensinya maka kepemimpinan dengan tipe ini menjadikan pemimpin tipe militeristis terlihat kaku, kurang luwes dan sulit menerima kritik atau masukan.
3. Tipe Kepemimpinan Kharismatik
Kepemimpinan kharismatik merupakan tipe kepemimpinan dengan pembawaan yang menarik sehingga tipe kepemimpinan seperti ini biasanya memiliki jumlah anggota di atas rata-rata karena keteguhan, inspirasi dan keberaniannya untuk membuat keputusan. Keputusan pemimpin tipe kharismatik biasanya berusaha menjaga keharmonisan antar anggotanya. Tipe kepemimpinan ini berusaha untuk memudahkan dalam segala hal, tanpa ke luar dari ketentuan yang berlaku. Kepemimpinan tipe kharismatik merupakan bakat (*gift*) dari Tuhan.
4. Tipe Kepemimpinan Paternalistik
Pemimpin tipe paternalistik merupakan pemimpin yang tidak mudah percaya dengan orang lain. Namun di sisi lain pemimpin tipe paternalistik akan berusaha semaksimal mungkin untuk melindungi anggota tim atau kelompoknya. Namun sisi negatif dari tipe kepemimpinan paternalistik adalah anggota tim atau kelompok yang cenderung akan bersifat pasif dan kurang berkembang karena pastilah jarang dimintai pendapatnya dan juga sebagai konsekuensi dari sikap pemimpin yang terlalu melindungi anggotanya.
5. Tipe Kepemimpinan Demokratis
Tipe kepemimpinan demokratis merupakan tipe yang paling banyak disukai dan diharapkan anggotanya. Salah satu ciri kepemimpinan yang demokratis adalah rasa saling hormat dan menghargai, baik antar anggota, pemimpin ke anggota atau sebaliknya. Pemimpin yang demokratis akan sangat terbuka untuk setiap kritik dan masukan dari para anggotanya, dan cenderung mendorong anggotanya untuk berkembang lebih baik dari sebelumnya demi terwujudnya tujuan, visi dan misi yang telah ditetapkan.

Tipe Kepemimpinan Mana Yang Terbaik?

Di atas telah diuraikan tipe kepemimpinan yang dominan dalam organisasi yang faktual sering terlihat dalam praktik. Poin penting yang harus digarisbawahi di sini adalah untuk menjadi diri sendiri dalam hal apapun, termasuk dalam hal kepemimpinan. Keterbukaan kepada anggota tim, divisi, dan organisasi untuk lebih mengenal Anda sebagai pemimpin akan sangat memudahkan kerjasama yang ingin dibangun bersama anggota dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan Berbasis Kinerja Tim

Kepemimpinan telah menjadi suatu kompetensi yang sangat *urgent*. Kepemimpinan sangat dibutuhkan organisasi dalam mengelola sumberdaya manusia yang dimiliki sehingga sumberdaya manusia tersebut melaksanakan arahan yang diberikan dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki untuk meraih tujuan yang ingin dicapai. Kepemimpinan pada dasarnya menuntut adanya interaksi, tidak dapat berjalan sendiri. Tanpa adanya orang lain (anggota tim, pengikut atau *follower*) maka tidak ada pemimpin. Kepemimpinan muncul karena ada kerjasama dengan orang lain. Maka kepemimpinan bukan usaha dari satu orang saja, namun merupakan perwujudan suatu keterlibatan adanya kerjasama antara pemimpin dengan orang lain, seperti para anggota dalam sebuah tim.

Tim yang hebat adalah tim yang memiliki tujuan yang sama, memiliki kerjasama, komunikasi dan komitmen yang baik. Dari tipe kepemimpinan yang telah disebutkan sebelumnya, terlihat bahwa pergerakan kegiatan kepemimpinan tidak selalu muncul dari atas ke bawah, namun juga menyamping. Kepemimpinan yang memiliki pendekatan "kepemimpinan horizontal" ini bertujuan untuk membangun kerja sama tim. Michael Useem sebagai Direktur pada *Center for Leadership and Change Management* di Wharton School, University of Pennsylvania mengatakan bahwa setiap orang di setiap level dalam organisasi dapat menjadi seorang pemimpin tanpa pengecualian. Pendapat ini didukung oleh pernyataan Jack Welch, mantan CEO General Electric yang menyatakan

bahwa produktifitas bisnis merupakan hasil usaha dari tim yang handal, yang dapat bekerjasama dengan baik, saling percaya dan saling menghargai. Kualitas ketiga komponen ini akan menjadi kunci keberhasilan organisasi agar dapat bersaing dalam persaingan bisnis.

Strategi Pemimpin Dalam Mengelola Kinerja Tim

Pemimpin harus mampu untuk mengelola anggotanya agar bekerja secara efektif dan efisien, dan di sisi lain dapat memberikan apresiasi secara konstruktif dan produktif atas upaya yang dilakukan para anggota tim. Memahami karakter, keahlian, level motivasi masing-masing anggota tim juga penting dalam rangka alokasi tugas dan tanggungjawab dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Berikut beberapa strategi yang dapat dilakukan pemimpin dalam mengelola kinerja tim:

1. **Menetapkan Tujuan Yang Realistis**
Penetapan tujuan yang realistis artinya pemimpin memberikan penugasan sesuai kapasitas kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan. Beban yang berlebihan dapat berdampak pada perasaan tertekan yang konsekuensinya dapat berakibat hilangnya kepercayaan anggota dan akan merugikan organisasi.
2. **Menjadi Teladan Bagi Karyawan**
Seorang pemimpin harus dapat menunjukkan kepada karyawan bagaimana seharusnya bekerja secara efektif dan efisien. Pemimpin menjadi teladan bagi karyawan ketika dapat terus menjadi contoh yang baik dari berbagai aspek, memberikan dorongan kepada anggotanya, memberikan alternatif pemecahan masalah atas problem yang dihadapi anggota atau tim, dan memperlakukan masing-masing anggota secara adil.
3. **Membangun Komunikasi Secara Luas**
Komunikasi yang baik dapat membangun interaksi antar individu ke arah yang sebagaimana diharapkan. Pemimpin akan dapat mengenal anggotanya dengan lebih baik pula. Anggota tim akan berkinerja lebih baik ketika terjadi komunikasi yang interaktif dengan pemimpin.
4. **Pengakuan dan Apresiasi Atas Hasil**
Pada saat seorang pemimpin menghargai anggota tim atas capaian dari pekerjaan yang dilakukan, maka anggota cenderung akan meningkatkan usaha yang diberikan untuk memperoleh pengakuan dan apresiasi yang lebih besar. Pemimpin harus konsisten dan tidak berpihak pada salah satu pihak.
5. **Memotivasi Secara Kontinyu**
Pemimpin harus memahami bahwa setiap anggota tim memiliki kemampuan yang tidak sama dan ini membutuhkan dukungan pemimpin secara terus menerus. Pemimpin harus dapat selalu memotivasi anggota atas apa yang telah mereka lakukan, dan mendorong untuk selalu belajar dari pengalaman dan melakukan perbaikan. Hal ini dapat memunculkan energi anggota dan meningkatkan moralitas mereka.
6. **Mengelola Konflik dan Tekanan**
Pemimpin tidak boleh mengabaikan konflik, meskipun kecil, yang muncul di antara anggota tim. Pemimpin harus memberikan respon secara cepat dan memastikan bahwa konflik ditangani secepat mungkin. Penting bagi seorang pemimpin untuk dapat bertindak secara adil, tidak berpihak atau melukai emosi siapapun.
7. **Fokus Pada Disiplin & Budaya**
Pemimpin harus dapat mengelola kedisiplinan dan budaya pada anggotanya. Interaksi antar karyawan di dalam tim harus dibangun dengan baik. Kedisiplinan dalam diri anggota tim akan dapat mendorong anggota tersebut untuk lebih termotivasi. Selain harus mempertahankan disiplin, karyawan juga harus bekerja dalam budaya tim.

Kepemimpinan Berbasis Pemecahan Masalah Mendasar

Pemimpin memiliki banyak peran di dalam suatu organisasi. Selain sebagai seorang katalisator, fasilitator, mediator, komunikator, satu peran penting seorang pemimpin adalah sebagai pemecah masalah. Dalam perannya sebagai pemecah masalah maka pemimpin harus mampu bertindak cepat,

tepat, dan tanggap atas permasalahan yang dihadapi oleh tim atau organisasi, dan berusaha memecahkan masalah tersebut dalam waktu yang singkat atau secepatnya. Terkadang pemimpin perlu untuk mengembangkan konflik dalam arti konflik yang positif yang terkendali. Konflik terkadang diperlukan di dalam suatu tim atau organisasi. Ketika seorang pemimpin berupaya mengembangkan suatu konflik, maka pemimpin harus mampu mempertimbangkan kapan titik kritis suatu konflik, dan tidak melampaui hingga pada titik kepatahan atau *breaking point*.

Pemimpin berpribadi dengan karakter yang kuat cenderung adalah seseorang yang kreatif, berani, bertanggung jawab, dinamis dan memiliki dedikasi yang penuh pengabdian terhadap tim atau organisasi. Ini berlaku pula pada organisasi UMKM. Pemimpin juga dituntut untuk membangun karakter yang positif bagi anggotanya, yaitu mampu mendorong anggotanya agar menemukan ide-ide baru secara mandiri, berpartisipasi aktif dan mau menerima banyak perbedaan dan keragaman yang muncul di dalam tim atau organisasi.

Strategi Mengatasi Konflik dalam Organisasi

1. Konflik dari dalam diri individu (*individual conflict*)

Konflik yang muncul dalam diri individu anggota organisasi yang dibiarkan terjadi akan dapat berdampak buruk, tidak hanya bagi yang bersangkutan tetapi juga bagi organisasi. Konflik yang ada didalam diri individu dapat menyebabkan seseorang merasa bimbang dan bingung sehingga tidak dapat menyelesaikan pekerjaan secara maksimal.

Peran seorang pemimpin dalam mengatasi konflik yang muncul dari individu seperti ini adalah:

- a. Memberikan kesempatan kepada anggota atau individu yang bersangkutan untuk merenung dan memikirkan jalan keluarnya secara mandiri, atau;
- b. Mencarikan pilihan atau alternatif, memberikan saran atas konflik yang ada dan memberikan atau membangun rasa percaya diri anggotanya agar yakin pada apa yang menjadi pilihan solusi terbaik atas konflik yang dimiliki.

2. Konflik antar individu maupun antar kelompok

Ketika terjadi konflik antar pribadi maupun antar kelompok di dalam organisasi, maka pemimpin perlu membangun keterbukaan diri dari masing-masing individu atau kelompok, bersedia menerima umpan balik atau *feedback*, menaruh kepercayaan terhadap orang lain. Apabila dua kelompok atau masing-masing individu yang berkonflik memiliki tujuan yang berbeda yang disebabkan karena masing-masing menganut sistem nilai yang berbeda, maka pilihan pemecahan masalah dari konflik tersebut adalah:

- a. Memecahkan masalah dengan sifat kooperatif
 - Duduk bersama, dan melakukan musyawarah;
 - Melihat masalah dengan kepala dingin dan mendiskusikannya;
 - Dengan sikap yang kooperatif masing-masing pihak yang berkonflik melepaskan perbedaan-perbedaan yang tidak prinsipil, dan lebih menekankan pada menemukan titik-titik persamaan.
 - Tidak selalu mau menang sendiri dan mengharuskan pihak lain mengalah.

b. Mempersatukan tujuan

Tujuan yang dipersatukan merupakan tujuan yang harus dicapai oleh kelompok atau individu yang tengah berselisih. Tujuan bersama yang ingin dicapai ini harus bisa dicapai karena sifatnya *imperative* atau memaksa. Melalui jalan kooperatif dan disertai rasa solidaritas tinggi, orang harus bisa bekerjasama atas dasar saling percaya-mempercayai satu sama lain.

c. Menghindari konflik

Cara paling mudah dan masih dalam kewajaran adalah menghindari suatu konflik. Ini dapat dilakukan dengan tidak melakukan pertentangan yang dapat memunculkan kekecewaan, ketidksabaran, kemarahan, yang dapat menjadi sumber pengganggu bagi ketenangan batin diri sendiri. Ini dapat dilakukan dengan menghindari orang yang tidak disenangi, menghindari konflik secara terbuka. Namun demikian ini tidak dapat diandalkan secara terus menerus. Cepat atau lambat orang harus berani menghadapi konflik, saling berkonfrontasi dan mencari jalan penyelesaiannya.

Kepemimpinan Berbasis Manajemen Perubahan

Perubahan adalah sesuatu yang tidak dapat lagi dihindari dalam kehidupan manusia saat ini, khususnya dalam dunia persaingan bisnis. Organisasi, termasuk di dalamnya adalah organisasi UMKM, harus mampu secara cepat melakukan adaptasi dengan perubahan-perubahan yang ada, terlebih dengan dorongan kekuatan eksternal organisasi seperti perubahan teknologi, demografi dan sosiologi, politik, hukum, budaya dan bencana yang disebabkan kekuatan alam. Manajemen perubahan adalah usaha yang dilakukan dalam rangka pengelolaan dampak yang dihasilkan karena adanya perubahan dalam suatu perusahaan. Artinya manajemen perubahan merupakan alat serta teknik untuk mengelola manusia pada sisi proses perubahan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen perubahan merupakan sebuah proses dengan pendekatan yang terstruktur dan sistematis yang digunakan untuk membantu individu atau sebuah organisasi.

Di dalam organisasi pemimpin harus berperan sebagai arsitek dari proses perubahan yang terjadi, sementara semua anggota organisasi di semua tingkatan terlibat dalam perubahan tersebut. Oleh karena itu pemimpin harus memiliki kompetensi dalam proses perubahan yang terjadi. Kepemimpinan yang berbasis pada manajemen perubahan dituntut untuk memiliki pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kompetensi, nilai, sikap yang harus dikaitkan dengan budaya dan skema pengalaman kolektif anggota organisasi dan visi bersama. Pemimpin harus dapat memastikan bahwa anggota organisasi turut berperan dalam proses dan memahami tujuan dari perubahan yang terjadi. Pemimpin harus mampu mengkomunikasikan alasan mengapa perubahan tersebut harus dilakukan, apa yang ingin diraih dari perubahan tersebut, dan bagaimana dampak dari perubahan terhadap anggota organisasi. Dengan memahami alasan dan tujuan perubahan diharapkan anggota akan dapat memberikan kontribusi terbaik dalam pencapaian tujuan perubahan tersebut. Oleh karena itu pemimpin harus memiliki wawasan dan komitmen untuk dapat melihat jauh ke depan dalam rangka memprediksi jalur perubahan yang terjadi.

Langkah Menuju Sukses Dalam Meraih Manajemen Merubahan

1. Memahami inisiatif dari perubahan
Perencanaan yang efektif dapat diraih apabila pihak manajemen memahami apa saja yang telah dicapai pada perubahan yang telah dilakukan sebelumnya, sebelum perubahan yang diinisiasikan dilaksanakan. Pemimpin bersama anggota atau karyawan mempelajari bagaimana perubahan sebelumnya dapat berhasil, apa saja yang tidak dapat diraih, kesenjangan yang ada harus dipecahkan dengan cara bagaimana.
2. Melibatkan kepemimpinan puncak
Keterlibatan para pemimpin senior yang berada di balik usaha perubahan manajemen sangat penting dalam meraih keberhasilan manajemen perubahan. Pemimpin perlu mendorong perubahan di seluruh level organisasi. Oleh sebab itu para praktisi sumberdaya manusia harus dapat menunjukkan kepada eksekutif bahwa perubahan manajemen adalah sebuah kebutuhan yang sangat strategis sehingga penting untuk memastikan strategi manajemen selaras dengan strategi bisnis organisasi.
3. Mengidentifikasi individu sebagai motor penggerak atau penghambat potensial
Bagi anggota organisasi identifikasi ini dapat membantu individu kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Pendekatan lain adalah dengan meminta anggota untuk berbagi atas temuan mereka dengan supervisor mereka karena temuan ini dapat membangun kesadaran tentang bagaimana anggota organisasi bereaksi ketika terjadi perubahan. Poin penting lain adalah pemimpin dapat menggunakan hasil temuan guna menciptakan profil tim dan mengevaluasi bagaimana perilaku individu yang dapat mempengaruhi dinamika tim. Namun penilaian ini juga dapat menjadi rujukan guna menciptakan kebersamaan, menemukan hambatan potensial dan jalan keluarnya. Atau bahkan penilaian ini dapat dijadikan motor penggerak perubahan di tingkat bawah.
4. Memetakan proses perubahan
Penting bagi pemimpin untuk memahami faktor utama yang dapat menyebabkan karyawan cenderung untuk terpengaruh karena ini merupakan gerbang bagi organisasi untuk mempercepatnya proses perubahan, seperti manajemen kinerja. Dalam implementasinya selanjutnya pemimpin dalam hal ini organisasi dapat mengembangkan sistem yang tepat untuk

membantu anggota beradaptasi dengan perubahan. Restrukturisasi sistem penghargaan dapat dipertimbangkan dalam rangka memperkuat perilaku tertentu yang berkaitan dengan perubahan yang didesain organisasi.

5. Membangun sistem komunikasi yang efektif
Merencanakan komunikasi yang efektif dalam sosialisasi perubahan di dalam organisasi dengan mengaitkan perubahan tersebut dengan visi dan misi organisasi dan tujuan yang ingin dicapai. Ini dapat dilakukan secara manual antara anggota organisasi dengan pimpinan atau supervisernya dari level atas hingga yang terendah, atau dengan dukungan teknologi informasi yang dimiliki organisasi, intranet.
6. Pengembangan dan memberikan dukungan yang memadai
Interaksi pemimpin dengan tim atau interaksi secara individu dalam proses perubahan akan sangat bermanfaat karena memberikan pengalaman pembelajaran yang berharga, Pemimpin akan mengetahui dukungan yang sebenarnya sangat dibutuhkan oleh tim atau individu dalam proses perubahan yang terjadi dalam organisasi.
7. Memberikan pelatihan bagi para pemimpin/manajer yang membutuhkan
Pelatihan terkadang dibutuhkan oleh manajer untuk dapat mendorong perubahan. Sebagai contoh, ketrampilan berkomunikasi akan membantu keberhasilan pemimpin untuk dapat secara efektif mengkomunikasikan visi, misi dan strategi, serta terlibat di dalam tim melalui inisiatif dan proses perubahan. Pemimpin perlu memahami bagaimana mengelola alokasi sumberdaya manusia yang ada dan memastikan diraih keselarasan antara anggota dengan strategi yang baru dalam proses perubahan. Keselarasan ini untuk memastikan terpenuhinya standar kinerja sebagai dampak perubahan dan tercapainya tujuan.
8. Mengukur capaian.
Untuk mengukur capaian ini pemimpin perlu mendefinisikan kesuksesan dan metrik yang akan digunakan untuk menilai apakah organisasi sudah mencapai tujuan dan sasaran.

Pemimpin harus dapat bersikap positif terhadap seluruh rangkaian perubahan yang terjadi dalam organisasi, dari perencanaan hingga implementasi perubahan. Tipe kepemimpinan apa yang tepat mengemban manajemen perubahan dalam organisasi? Kepemimpinan tipe transformasional yang kharismatik, visioner, dan dapat mengubah status quo organisasi dianggap tepat untuk pelaksanaan manajemen perubahan. Dengan fleksibilitas yang tinggi, pemimpin transformasional dapat melakukan pengembangan visi ke arah yang lebih sesuai untuk organisasi ke depannya ketika cara lama tidak lagi dianggap *fit* bagi organisasi. Kepemimpinan transformasional dapat menjadi aktor perubahan yang mampu merakit dan memotivasi kelompok dan individu di dalam organisasi dengan kekuatan yang cukup untuk memimpin upaya perubahan.

MODUL KEWIRAUSAHAAN DAN SEKOLAH MANAJER UNTUK UMKM

Buku MODUL KEWIRAUSAHAAN DAN SEKOLAH MANAJER UNTUK UMKM ini merupakan buku pegangan Sekolah Manajer yang diselenggarakan oleh Program Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia (FBE UII) yang sesuai digunakan untuk kalangan pelaku Bisnis Usaha, Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) serta pelaku bisnis lainnya. Buku Modul Sekolah Manajer ini ditujukan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan bagi para pelaku Bisnis UMKM serta mendukung implementasinya untuk meningkatkan profesionalisme pengelolaan bisnis UMKM yang lebih terorganisasi dengan baik.

Pengelolaan teknis dalam rangka Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah yang sesuai dengan unsur-unsur manajemen meliputi bidang manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen operasional. Hal itu semua memerlukan wawasan yang lebih mendalam dalam kajian yang sesuai dengan landasan bidang keilmuan yang berlaku. Untuk itu perlu adanya suatu bentuk edukasi kepada para pelaku bisnis UMKM dalam kegiatan pengelolaannya. Buku ini dilengkapi dengan paket pembelajaran seperti platform powerpoint, video materi dan dukungan penyampaian soal terkait topik yang disajikan. Buku Modul ini dimaksudkan agar pelaku bisnis UMKM mampu menguasai berbagai strategi dan taktik yang lebih tepat dalam menjalankan bisnisnya. Besar harapan kami dengan adanya buku modul ini maka para pengelola UMKM dapat meningkatkan kemampuannya dalam pengelolaan entitas bisnisnya masing-masing, sehingga dapat berhasil secara efektif dan efisien.

ISBN 978-602-6617-63-7 (PDF)

